

UTVALG FOR STØRRE KVINNEANDEL I FORSVARET – RAPPORT

1.	Utvalgets arbeid	2
1.1.	Generelt.....	2
1.2.	Mandat	3
1.3.	Arbeidsmetode	4
2.	Bakgrunn.....	5
2.1.	Historie.....	5
2.2.	Situasjon.....	6
2.3.	Målsettinger	6
2.4.	Holdninger	7
2.5.	Fra tilrettelegging for like muligheter til utbedring av en strukturelle dysfunksjonalitet.....	7
2.6.	Likestilling	8
3.	Sammendrag.....	9
4.	Forskning, status og data.....	11
4.1.	Ad. synteserapporten Erfaringer fra evalueringer av kvinne- og likestillingsrettet bistand, Norsk institutt for by- og regionsforskning (NIBR), 2006.....	11
4.2.	Ad. ulike notater og rapporter om likestilling i akademien.....	12
4.3.	Om likestillingens normative fundament og argumenter, samt noen definisjoner.....	13
4.4.	Kvotering	15
4.5.	Minoritetsproblematikk.....	15
4.6.	Hierarkiet - Kvinnens fiende	16
4.7.	Dynamiske organisasjoner er åpne for ”det nye”	16
4.8.	Militær kultur	17
4.9.	Oppsummering.....	17
5.	Problemformulering	18
6.	Rammefaktorer.....	21
6.1.	Nasjonal lovgivning - Likestillingsloven	21
6.2.	Internasjonale forpliktelser og føringer.....	21
6.2.1.	Kvinnekonvensjonen/forbud mot diskriminering av kvinner	21
6.2.2.	Regjeringens handlingsplan for gjennomføring av FNs sikkerhetsråds resolusjon 1325 (2000) om kvinner, fred og sikkerhet	22
7.	Rekruttering	24
7.1.	Verneplikt	24
7.1.1.	Sesjonsordningen	26
7.1.2.	Kjønnsnøytral verneplikt	26
7.1.3.	Villighetserklæring	28
7.2.	Informasjonsvirksomhet.....	29
7.2.1.	Generelt om informasjonsvirksomhet	29
7.2.2.	Felles interaktivt informasjons-, forvaltnings- og rekrutteringsportal på Internett	29
7.2.3.	Informasjon til skoleverket	30
7.2.4.	Informasjon i forkant av innrykk (fra sesjon til fordeling)	31
7.2.5.	Tilpasset informasjon og dialog med den enkelte	32
7.3.	Selektering	33
7.4.	En helhetlig rekrutteringsorganisasjon.....	34
7.4.1.	Koordinering av rekrutteringsvirksomheten	35
7.4.2.	Fremstillingen av dagens soldat	36
7.4.3.	Markedsføring av allerede iverksatte tiltak	36
7.5.	Utstyr og infrastruktur.....	36
7.6.	Lærlinger.....	37
7.7.	Direkterekruttering	37
7.8.	Ansvar for å oppnå resultater	38
7.9.	Rekruttering av kvinner til GOU og VOU	39
8.	Hvordan beholde kvinner i Forsvaret.....	39
8.1.	Problembeskrivelse	39
8.1.1.	Kjønn har betydning for hvordan lederrollen utøves	41

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

8.1.2.	Mannlighet og kvinnelighet konstrueres i forhold til historiske omgivelser	42
8.1.3.	Kvinner i Forsvarets karrieresystem.....	43
8.2.	Problemformulering.....	44
8.2.1.	Generelt.....	44
8.3.	Tiltak for å beholde kvinner i Forsvaret.....	45
8.3.1.	Det innføres et helhetlig modulbasert leder- og personlig utviklingsprogram for alle kvinner i Forsvaret.....	46
8.3.2.	Forsvaret skal øke sitt kompetansenivå ved å innføre en studiemodul ved alle Forsvarets utdanningsinstitusjoner om kjønn, roller, kultur og mangfold.....	47
8.3.3.	Ressurspool med oversikt over kvinner som har sluttet og eller er på permisjon fra Forsvaret.....	47
8.3.4.	Graviditet og omsorgspermisjon.....	48
8.4.	Kultur og holdninger.....	49
8.4.1.	Seksuell trakassering og kjønnskrenkende atferd.....	49
8.4.2.	”Jente – og guttesamtaler”.....	50
9.	Tiltak for å øke andelen kvinnelige topledere i Forsvaret.....	50
9.1.	Utfordringen.....	51
9.2.	Enhet for å monitorere likestillingsarbeidet i Forsvaret.....	52
9.3.	Tiltak for å øke det kvinnelige søkergrunnlaget til gruppe 1 stillinger	54
9.3.1.	Gjennomgang av stillingsbeskrivelser	54
9.3.2.	Årlige kvinnelederkonferanser i forsvarsgrenene og for sivilt tilsatte	55
9.3.3.	Kartlegge mannlige offiserers holdninger til kvinner og ledelse	55
9.4.	Tiltak for å få kvalifiserte kvinner til å søke stillinger	56
9.4.1.	Oppfordring til kvinner om å søke ledige stillinger	57
9.5.	Tiltak for å øke kvinneandelen blant ledere	57
9.5.1.	Presisering og informering om moderat kjønnskvoteering til alle avdelinger i Forsvaret.....	57
9.5.2.	Bruk av intervjupaneler med kjønnsrepresentasjon ved alle tilsetninger på gruppe 1 stillinger og der hvor intervjuer nyttes på lavere nivå.....	59
9.5.3.	Gjennomgå Policy for tilsetninger til gruppe 1 stillinger	59
	Vedlegg 1 - Tiltak som er iverksatt.....	61
	Vedlegg 2 - Tallmessig oversikt over dagens situasjon	61
	Vedlegg 3 - Forsvarsrelevant materiale fra andre nasjoner.....	61
	Vedlegg 4 – Kommunikasjonsplan	61
	Vedlegg 5 – Beskrivelse av helhetlig modulbasert leder- og personlig utviklingsprogram for alle kvinner i Forsvaret	61
	Vedlegg 6 – Oversikt over alle tiltak foreslått i rapporten	61
	Vedlegg 7 – Plan for 20% kvinner innen 2020	61

1. Utvalgets arbeid

1.1. Generelt

Utvalget ble konstituert 21. desember 2006. Utvalget har hatt begrensede ressurser, ettersom tiden tilgjengelig har vært begrenset og ingen av utvalgets medlemmer har vært frigjort fra noen av sine primæroppgaver i perioden. Utvalget har prioritert arbeidet med å foreslå tiltak basert på refererte studier og egen erfaring, og basert på observasjoner og informasjon vi har fått under studieturer ved avdelinger i Forsvaret. Grunnet tidspress og manglende ressurser har det derfor nødvendig å arbeide i tre undergrupper (rekruttering, beholde og lederutvikling), samt en koordineringsgruppe. Det er lagt mindre vekt på å utrede behov for ressurser for implementering av tiltakene, utvalget beklager at det i liten grad har vært i stand til å vurdere de økonomiske og administrative konsekvensene av forslagene, slik som det er beskrevet i mandatet. Imidlertid er det så vidt utvalget kan bedømme, mange forslag til tiltak som krever minimalt med økonomiske midler, men i større grad er rene ledelses- og holdningsutfordringer.

Endelig har det ikke vært mulig innenfor tidsrammen å få en fullgod oversikt over all relevant forskning, eller å innhente særlig mye informasjon fra andre land. En del materiale fra Canada har vært gjennomgått, og artikler og referanser kan gis på oppfordring.

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Utvalget mener at mange gode tiltak allerede er iverksatt av Forsvarsstaben og Forsvarsdepartementet. Flere av disse tiltakene er imidlertid ikke gitt tilstrekkelig ”trykk” ned gjennom Forsvarets militære organisasjon (FMO). Forsvarsstaben bør derfor snarest pålegges å rapportere hvilke tiltak som er iverksatt, hvordan de er gjennomført av underordnede sjefer og hva effekten har vært. I en slik rapport bør det også inngå hva som vil bli gjort for å sørge for gjennomføring av tidligere ikke-gjennomførte oppdrag til underordnede sjefer.

Det er viktig å være oppmerksom på at flere tiltak, særlig frivillig sesjon for kvinner, ennå ikke har fått tid til å virke. Det synes imidlertid som om det i liten, eller ingen grad er satt av midler til å evaluere disse tiltakene, noe som vanskeliggjør videreutvikling og kontinuerlig forbedring av tiltakene.

Utvalget er oppmerksom på at rapporten kan framstå med en noe kritisk slagside. Det foregår mye positivt likestillingsarbeid i Forsvaret, og det er mange ansatte, både sivile og militære, kvinner og menn, som legger ned mye energi i arbeidet for å få en større kvinneandel. Men på bakgrunn av at mandatet fokuserer på manglende resultater og etterlyser nye tiltak som kan virke, har utvalget valgt å fokusere på det som ikke fungerer, og mulige tiltak for å få dette til å virke, framfor å beskrive de områdene som fungerer tilfredsstillende.

Utvalget har fokusert på kvinneandelen blant militært ansatte, det vil si blant vervede, kontraktsbefal, avdelingsbefal og yrkesbefal. Imidlertid er kvinneandelen blant vernepliktige på førstegangstjeneste også et sentralt element i rapporten, ettersom disse danner rekrutteringsgrunnlaget for alle ansatt kategoriene. Utvalget har ikke hatt ressurser til å vurdere andelen sivilt tilsatte kvinner, her er riktignok kvinneandelen noe bedre enn for de militære kategoriene, men den bør også økes opp mot en målsetting på 50 %. Kvinner i sivile lederstillinger kan dessuten fungere som viktige rollepersoner for andre kvinner i Forsvaret, uavhengig av om de er militære eller sivile.

1.2. Mandat

Forsvaret har i dag omkring syv prosent kvinner blant befal og vervede. Målet er at det i løpet av 2008 skal være 15 prosent kvinner. Flere kvinner i Forsvaret vil gjøre Forsvaret enda bedre. Det er allerede iverksatt tiltak for å øke kvinneandelen i Forsvaret, og frivillig sesjon for kvinner er blant de aller viktigste. Samtidig er det behov for ytterligere tiltak dersom vi skal klare å rekruttere og beholde flere kvinner i organisasjonen.

Forsvarsdepartementet oppretter derfor et utvalg som skal komme med forslag til tiltak for å øke kvinneandelen i Forsvaret.

Utvalget skal

- foreslå tiltak for å øke rekrutteringen av kvinner til Forsvaret
- foreslå tiltak for å beholde flest mulig kvinner i Forsvaret
- foreslå tiltak for å få flere kvinner i ledende stillinger i Forsvaret

I sitt arbeid skal utvalget hente informasjon om erfaringer som andre organisasjoner og andre lands forsvar har hatt i arbeidet med å øke kvinneandelen, men står ellers fritt i bruk av metode og innhenting av informasjon fra egne og andre institusjoner, organisasjoner og forskningsmiljøer.

Utvalget skal vurdere de økonomiske og administrative konsekvenser av forslagene.

Utvalget ledes av oberst Britt Brestrup. Sekretær for utvalget er kommandør Morten Svinndal.

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

I tillegg til en representant fra Forsvarsdepartementet, inviteres følgende institusjoner til å delta i utvalget:

Barne- og likestillingsdepartementet, en representant
Senter for kvinne- og kjønnsforskning, Universitetet i Oslo, en representant
Kvinnens frivillige beredskap, en representant
To kvinner som tidligere har vært offiserer
Vernepliktsrådet, en representant
FMO, fire representanter, hvorav to skal være kvinner
Arbeidstakerorganisasjonene, en militær og en sivil representant

Utvalget skal legge frem sine forslag til tiltak for forsvarsministeren senest 30. mars 2007.

Følgende har deltatt i utvalgsarbeidet:

- Britt Brestrup, leder (Forsvarets høyskole)
- Trond Ødegaard Christensen (Barne- og likestillingsdepartementet)
- Hilde Bondevik (Senter for kvinne- og kjønnsforskning)
- Gretha Thuen (Kvinnens frivillige beredskap)
- Sean Lobo (Vernepliktsrådet)
- Rune Rudberg (Arbeidstakerorganisasjonene)
- Unn Grasmø Haugen (Arbeidstakerorganisasjonene)
- Gerd Anne Tetlie (Forsvaret)
- Johan Wroldsen (Forsvaret)
- Bjarne Schulstad (Forsvaret)
- Kari Ann Hovland (Forsvaret)
- Solveig Eikeland (Tidligere tjenestegjort i Forsvaret)
- Benedikte V. Riise (Tidligere tjenestegjort i Forsvaret)
- Morten Svinndal, sekretær (Forsvarsdepartementet)
- Arnt Inge Rolland, tilrettelegging og administrativt støtte (Forsvarsdepartementet)

I tillegg har Marianne Døhl og Jan W. Smidt, begge fra Forsvaret, deltatt på flere møter i utvalget og gitt gode innspill til rapporten.

1.3. Arbeidsmetode

Utvalget har gjennomført 8 arbeidsmøter i perioden. Tre av disse møtene har vært kombinert med studieturer til Rena, Haakonvern orlogsstasjon og Rygge flystasjon. Ved disse besøkene ble det lagt inn tid i programmet til samtaler og diskusjoner med befal, menige, befalelever og tillitsvalgte. Hver av studieturene varte i to dager, og siste dag var det satt av tid til å jobbe i undergruppene. Resterende 5 utvalgsmøter har vært avholdt i Oslo. På disse møtene har det vært en målsetning å variere programmet på en slik måte at man har vekslet mellom presentasjoner av f. eks Likestillings- og diskrimineringsombudet, og diskusjoner mellom de ulike undergruppene. De siste møtene har naturlig nok fokusert på selve rapporten og de foreslåtte tiltakene.

Undergruppene (rekruttering, beholde og lederutvikling) har i sitt arbeid stått fritt til innhente data ved f. eks å ta kontakt med andre organisasjoner, og gjennomføre møter med dem. Undergruppene har på eget initiativ arrangert møter med Forsvarets mediasenter, Sjefpsykologen i Forsvaret, Folk og forsvar, Vernepliktsverket, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU), og Institutt for fredsforskning (PRIO).

I tillegg har undergruppene hatt egne arbeidsmøter for å koordinere arbeidet sitt.

Utvalgets leder har intervjuet alle fire generalinspektører, og deres synspunkter er benyttet i arbeidet med utvalgsrapporten.

2. Bakgrunn

Kvinnene i Forsvaret fikk adgang til regulær befalsutdanning i 1977¹. Først i 1985 ble kvinnene formelt integrert på lik linje med menn, det vil si at kvinner fikk tilgang til alle stillinger, også stridende stillinger. Til sammenlikning fikk kvinner mulighet til å bli prester i 1956, og den første kvinnelige presten ble ordinert i 1961. Kvinner og menn ble formelt likestilt ved ansettelse i politiet i 1958. Forsvaret var med andre ord den siste mannsbastionen i forhold til full formell likestilling mellom kjønnene. Tidsmessig ligger Forsvaret omkring 30 år etter Politiet når det gjelder full likestilling og rett til å inneha alle stillinger i organisasjonen. Dessuten har politiet kommet seg over det kritiske minstevolumet på 20 % kvinner, som gjør at de kjente minoritetsvirkningene² blir mindre framtreddende.

2.1. Historie

Kvinner i Forsvaret har en lang tradisjon i Norge. Kvinner fikk tilgang til militære stillinger fra 1938. Under andre verdenskrig kunne kvinner tjenestegjøre i alle forsvarsgrener både som offiser og menig soldat. Kvinner bosatt i England under andre verdenskrig ble pålagt verneplikt. En rekke kvinner deltok i illegal virksomhet under andre verdenskrig. Mange sågar i ledende stillinger, der de hadde funksjoner som var avgjørende for utfallet av okkupasjonen. Da freden kom, ble flere hindret i å delta i opptogene, da den slags aktivitet ikke sømmet seg for kvinner. Kvinnenes innsats har vært og er delvis et glemt kapittel i norsk krigshistorie. Et politisk vedtak fattet i 1947 stadfestet imidlertid at kvinner igjen bare skulle bekle sivile stillinger i Forsvaret. Ut fra et økt behov for personell på slutten av femtitallet, ble det i 1959 besluttet at kvinner kunne bekle stillinger i mobiliseringsforsvaret på frivillig grunnlag. Stortingets diskusjoner om kvinners deltakelse i Tysklandsbrigaden, inneholdt ord og uttrykk som ikke er stortingsreferater verdig. Deler av fredsbevegelsen fastholdt at kvinners innsats i Tysklandsbrigaden var sammenfallende med å gi norske styrker i utlandet legitime prostituerte. Det ble enighet om at voksne og modne kvinner kunne delta. I 1977 ble kvinner gitt adgang til å tjenestegjøre i ikke-stridende tjeneste i Forsvaret. Et prøveprosjekt på Jørstadmoen startet imidlertid allerede i 1976. Sterke krefter kjempet for en yrkesmessig likestilling i hele Forsvaret fra samme tidspunkt, men innså at dersom denne løsningen ikke kom trinnvis ville det norske Storting nedstemme forslaget. Formell yrkesmessig likestilling mellom kjønnene kom i 1985.

I 1995 fikk Norge den første kvinnelige ubåtsjefen i verden, og i 1991 den første kvinnelige avdelingssjefen for en selvstendig FN-avdeling. Norge var i tet i NATO når det gjelder kvinners rettigheter. I dag har imidlertid mange andre NATO-land passert Norge i utviklingen.

¹ Orsten, Lene 1999. *Forsvarssak eller kvinnesak?*

² Kapittel 4 – Forskning, status og data.

2.2. Situasjon

Forsvaret har fremdeles en svært skjev kjønnsbalanse, med svak kvinnerepresentasjon på alle nivå. Forsvaret topper listen som den mest mannsdominerte sektoren i Norge når det gjelder forholdet mellom antall mannlige og kvinnelige ledere³. Det framgår også av Makt- og demokratiutredningens eliteutvalg (1998-2003) at det forekommer en total mannsdominans i Forsvaret med 100 % menn på de øverste nivåene.⁴

I dag er kvinneandelen i Forsvaret 6,99 % . Fra slutten av 1980 tallet har Forsvaret hatt en målsetting om økt kvinneandel. Først var målsettingen 15 % innen 2000. Denne målsettingen ble senere nedjustert til 7 % innen utgangen av 2005. Den nye målsettingen for 2008 er igjen 15%.

Disse målsettinger har vært uttrykt med jevne mellomrom siden 1995, da Forsvarsdepartementet (FD) lanserte en "Handlingsplan for rekruttering av kvinner". For å følge opp FDs intensjoner ble "Forsvarssjefens satsningsplan for rekruttering av kvinner til Forsvaret" utarbeidet i 1996. I år 2000 ble "Handlingsplan for økt kvinneandel" utgitt av Forsvaret overkommando.

I dag er det 6,99 % kvinnelig befal og vervede i Forsvaret. To flaggkommandører og to oberster. Ca 25 oberstløytnanter, med andre ord få kvinnelig ledere⁵. Kvinneandelen har ikke beveget seg nevneverdig oppover de siste 15 årene.

Forsvarsdepartementet fastsatte i Iverksettingsbrevet (IVB) strategiske mål M1 at kvinneandelen skal øke til 15 % totalt og 25 % ved grunnleggende befalsutdanning (GBU)⁶ innen 2008. Kvinnesatsingen i Forsvaret har stort sett vært politisk drevet. Da kan man stille spørsmål om hvor inderlig kvinnesatsingen i Forsvaret er? Er dette et mål som Forsvaret ønsker seg og setter seg høyt?

De militære kvinnene som er ansatt i Forsvaret er primært rekruttert fra GBU, der er situasjonen nå 75 (12 %) på første året og 23 (6,1 %) på andre året (etatsåret). På grunnleggende offisersutdanning (GOU)⁷ har kvinneprosenten ligget på 9-11 % helt fra 1998 til i dag.

Forsvaret har nå en målsetting om 25 % kvinner på all nivådannende utdanning, GBU, GOU og videregående offisersutdanning (VOU)⁸. Problemet er imidlertid at felles opptak (FOS) siste år kun maktet å fylle opp ca 15 % av GBU plassene med kvinner, i tillegg kommer Hærens løpende GBU opptak som ennå i liten grad rekrutterer kvinner⁹ siden de tar opp elever fra vernepliktsmassen. Vedlegg 2 viser tallmessig oversikt over kvinner i Forsvaret, fordelt på gradsnivåene.

2.3. Målsettinger

Utvalget ser ikke noe rasjonale for hvorfor Forsvaret skal ha en lavere målsetting enn 50 % kvinner. Imidlertid kan det ha en verdi å finne visse realistiske milepæler i et langsiktig arbeid for å nå en slik målsetting. Slike milepæler må være basert på realistiske kriterier og konkrete

³ Statistisk sentralbyrå

⁴ Se Hege Skjeie og Mari Teigen, *Makt og demokratiutredningen 1998-2003: Menn i mellom*, Gyldendal Akademiske, Oslo 2003.

⁵ Se vedlegg 2

⁶ Tidligere kjent som befalsskoler

⁷ Tidligere kjent som krigsskoler

⁸ Tidligere kjent som stabsskole

⁹ Denne situasjonen vil ventelig bli bedre fra 2008, når flertallet av kvinnene som har vært til frivillig sesjon i 2007 møter til førstegangstjeneste.

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

forutsetninger, slik at målsettingen kan justeres, eller korrektive tiltak iverksettes, hvis forutsetningene viser seg å svikte. Den tidligere målsettingen på 15 % i 2008 er ikke realistisk. Den er ikke en gang oppnåelig selv om Forsvaret fra i dag skulle slutte å ansette menn og kun ansette kvinner. Våre prognoser viser at 20 % kvinner i 2020 er oppnåelig, gitt forutsetningene i vedlegg 7. Utvalget anbefaler derfor at 20 % innen 2020 blir en milepæl i det langsiktige arbeidet med å oppnå 50 % kvinner.

2.4. Holdninger

I Handlingsplan for Holdninger, etikk og ledelse, fremhever Forsvarsministeren at Forsvaret er avhengig av å ha legitimitet, tillit og troverdighet i det sivile samfunnet. Mangfold og inkludering skal være en styrke for Forsvaret. Kvinner i Forsvaret er en helt nødvendig bestanddel i et slikt mangfold. Mangfoldet vil gi ny kompetanse og bredere erfaringsgrunnlag, noe som igjen vil gjøre Forsvaret bedre rustet til å møte utfordringer og til å kunne løse dagens og morgendagens konflikter både ute og hjemme. Handlingsplanen stadfester videre at det er viktig å være tydelig på, og å skape forståelse for sammenhengen mellom økt mangfold og bedre oppgaveløsning. Større mangfold gjør at Forsvaret bedre vil speile det sivile samfunnet, og at det derved blir en organisasjon hvor både kvinner og menn naturlig hører til. Det vil styrke troverdigheten og omgivelsenes tillit til Forsvaret. Alle har krav på å bli hørt, inkludert og behandlet med respekt uavhengig av kjønn, sosial bakgrunn, religion, seksuell orientering, funksjonshemming eller etnisk tilhørighet.

Handlingsplanens tiltak nr 18 er å synliggjøre fordelene ved økt mangfold i forsvarssektoren. For å lykkes med denne målsetningen er det avgjørende at ansatte og ikke minst beslutningstakere forstår verdien av dette. Først da vil holdninger, kultur og atferd bli endret på en måte som aktivt stimulerer til større mangfold, og Forsvaret vil utvikles til en bedre og mer inkluderende arbeidsplass. Da vil også tiltakene bli virkningsfulle og effekten synlig, og alle vil få like muligheter til å bidra, utvikle seg og utnytte sine evner og kompetanse. For å endre holdninger må myter drepes, og kreativ tenkning må til. Det tar tid. En av de store utfordringene til Forsvaret ligger i å endre deler av organisasjonens tradisjonelle kultur og holdninger til å representere en kultur som er basert på gjensidig tillit, felles forståelse og mangfold. Konserndirektør Gunnvor Ulstein i Ulstein Mekaniske Verksted Holding asa, ble kåret til årets "Foretningsskvinne 2006". Hun sier til Dagens Næringsliv 8. desember 2006, at hun frykter at et gubbevelde i norsk toppledelse vil koste Norge dyrt i internasjonal konkurranse. Uten mangfold i styrene vil vi ikke lykkes. Vi blir slått sønder og sammen av internasjonale konserner.

2.5. Fra tilrettelegging for like muligheter til utbedring av en strukturelle dysfunksjonalitet

Utvalget har ikke møtt direkte diskriminerende holdninger eller negative holdninger til kvinner i Forsvaret under sitt arbeid, selv om vi har hatt samtaler med flere kvinner i Forsvaret som har møtt slike holdninger. Militære ledere gjentar stadig at kvinner må få like muligheter med menn, og at "alle kvalifiserte" er velkomne, og det legges som regel vekt på viktigheten av at Forsvaret skal "ha de beste" uansett kjønn. Problemet er at målestokken for å selektere "de beste" nesten alltid er opptakskriteriene til GBU. Disse kriteriene har vært lite endret opp gjennom årene, og de kan med rette hevdes å være krav "skapt av menn for menn". Dette har medført en veldig homogen organisasjonskultur¹⁰ som opprettholdes gjennom en

¹⁰ Nissestad, O. A. *Leadershipdevelopment: An emperical study of effectiveness of the leadershipdevelopment program at The Royal Norwegian Naval Academy and its impact on preparing officers to execute leadership in today's conflicts and the conflicts in the years ahead* [Dr philos dissertation in progress]

selvseleksjon til befals- og offisersyrket. Dette innebærer støtte for Scheneiders Attraction-Selection-Attraction modell.¹¹ Enkelt sagt så vil de som tiltrekkes av organisasjonens omdømme søke seg til den, - attraction. De som representerer en inkonsistens, i dette tilfellet kvinnene, vil ofte kunne forlate den, både som et resultat av seleksjon og opplevd misstilpasning. Resultatet er en økende homogenisering av organisasjonen. Problemet oppstår når omverden endrer seg og organisasjonen er i utakt med den, jf. Irak og Afghanistan. Det er således grunnlag for å hevde at det har vokst frem en organisasjonskultur som er dysfunksjonell i forhold til de utfordringer Forsvaret står ovenfor i det 21. århundre. Det er dessuten lite sannsynlig at en slik "like muligheter" tilnærming vil rokke vesentlig ved den mangeårige kvinneandelen på ca. 7 %. Det er derfor nødvendig å bevisstgjøre Forsvarets ledere om at vi står overfor et grunnleggende behov, og et rettmessig krav om å endre en dysfunksjonell struktur skapt av mangeårig rekruttering kun fra 50 % av befolkningsgrunnlaget. Det er altså ikke bare snakk om å tilrettelegge for likebehandling, men å iverksette tiltak som gjør at begge kjønn på sikt blir likt representert i militærmakten.

2.6. Likestilling

Likestilling i Forsvaret har, om enn politikerdrevet, blitt et klart oppdrag som skal operasjonaliseres av Forsvarets militære organisasjon (FMO). Likestilling bør være et strategisk anliggende for Forsvaret. Som et av statens legitime maktapparat, handler likestillingen i Forsvaret om demokrati og grunnleggende menneskerettigheter. Dette understrekes også av Helga Hernes som i den nylig publiserte artikkelen "De nye krigene i et kjønnsperspektiv" påpeker at Norge trenger likestillingspolitikk og likestillingsprogrammer innenfor våre egne sikkerhetsstyrker. Hun argumenterer også for at like viktig som kvinners tilstedeværelse og integrering i beslutningsfora er at menn skolerer i det som refereres til som kjønnssensivitet (jf. mainstreaming som hovedstrategien og begrepene gender-trening og 'gender aware'), det vil si bevisstgjøring rundt kvinners grunnleggende menneskerettigheter, kriminalisering av dem som begår overtramp, tydeliggjøring av kvinners behov og situasjon osv.

Nivået på likestillingsarbeidet sier også noe om kvaliteten på Forsvaret som organisasjon og legitimiteten i samfunnet.

Under åpningsforedraget til den 28. NATO kvinnekomité møte i mai 04 stadfestet NATOs Generalsekretær, Jaap de Hoop Scheffer, at transformasjon var mye mer enn å endre strukturer og regelverk. Det handler om hvordan NATO fungerer og ønsker å bli oppfattet: som en åpen og moderne organisasjon, som både aksepterer og fremmer kvinners rolle i hele alliansen. Han sa videre at det var avgjørende å nyttiggjøre seg fordelene, effekten og talentene av hele befolkningen, ikke bare halvparten av den.

Historien viser at kvinners rettigheter i Forsvaret har vært basert på en form for behovsprøving. Ut fra samfunnets krav om likestilling mellom kjønnene, må Forsvaret ta noen radikale grep for å bli en attraktiv arbeidsplass for kvinner. Arbeidsmarkedet gir klare indikasjoner på at det vil bli en kamp om personellressursene, og da er det for sent å følge historien om å akseptere kvinner først når annen arbeidskraft ikke er tilgjengelig, og behovet er stort nok.

¹¹ Schneider, B. (1987). People make the place. *Personell Psychology*, 40, 437-453.

3. Sammendrag

Forsvaret hadde ved årsskiftet 2006/2007 en kvinneandel blant militært ansatte (yrkesbefal, avdelingsbefal og vervede) på 6,99 %. Denne prosenten har vært tilnærmet stabil gjennom de siste årene, til tross for at så vel militære ledere som skiftende regjeringer, har profilert en større kvinneandel som et viktig mål. Forsvaret har iverksatt et antall tiltak for å øke kvinneandelen, noen av disse tiltakene, som frivillig sesjon for kvinner, vil ikke kunne påvirke kvinneandelen før 2011-2016. Dette på grunn av at disse kvinnene i hovedsak vil gjennomføre førstegangstjeneste i 2008-2009 og eventuell GBU i 2009-2011. Det vil si at de kan tilsettes som avdelingsbefal i 2011, og at de som velger GOU i fra 2011 kan tilsettes som yrkesbefal (etter dagens regler) i 2014. Kvinner fra frivillig sesjon i 2007 kan imidlertid søke kontrakt som vervet etter endt førstegangstjeneste i 2009. Ved utløpet av februar 07 hadde ca. 7 000 kvinner landet over takket ja til frivillig sesjon. Tallene per 26. mars 2007 fra Vernepliktsverket viser at 914 (av 1075 som var innkalt) kvinner møtte frem og gjennomført sesjon, av disse er hele 75,8 % tjenestedyktige i henhold til Forsvarets krav. Holder denne tendensen seg vil ca. 4500 kvinner være kvalifiserte og således kunne fordeles til forsvarsgrener og avdelinger. Usikkerhetsmomentene vil imidlertid være hvor mange som sier ja til innkalling og hvor mange som faktisk møter frem til førstegangstjeneste. Svaret på disse spørsmålene får vi ikke før hoveddelen av disse kvinnene skal møte til tjeneste i 2008.

Utvalget har valgt ikke å forholde seg til spørsmålet om kjønnsnøytral verneplikt. Kjønns selektiv verneplikt er riktig nok å anse som den årsaken som har størst forklaringskraft for den skjeve kjønnsfordeling Forsvaret har i dag. Å oppheve denne forskjellsbehandling av menn og kvinner må derfor antas å medføre en langt jevnere kjønnsfordeling i Forsvaret i framtiden. Kjønnsnøytral verneplikt vil i utgangspunktet sikre et bredere rekrutteringsgrunnlag til GBU og senere GOU, og dermed høyst sannsynlig føre til at flere jenter opptas ved disse skolene. Tilsynelatende er derfor forslag om en kjønnsnøytral verneplikt svært godt når en kun tar hensyn til utvalgets mandat. Imidlertid vil en ordning med kjønnsnøytral verneplikt ha en rekke andre konsekvenser som utvalget verken har funnet grunnlag for å utrede i sitt mandat, eller hatt tid eller ressurser til å utrede.

Utvalget har konsentrert seg om tiltak som kan iverksettes i løpet av en ettårs periode og gi resultater i løpet av tre til fire år. Kjønnsnøytral verneplikt er et så omfattende tiltak at det ligger utenfor dette tidsaspektet. Imidlertid må det være helt klart at en målsetting på 50/50 i Forsvarets personellsammensetning vil kreve et tilnærmet 50/50 grunnlag i rekrutteringsmassen. Hvorvidt dette oppnås ved kjønnsnøytral verneplikt, eller ved en ordning med likestilt frivillighet, er egentlig ikke viktig for selve kvinneandels ambisjonen. Utvalget kan ikke finne grunn til å etterstrebe noen kvinneandel som ligger under 50 %, - men tiltakene i denne rapporten har som målsetting å oppnå en kvinneandel over 20 % innen 2020, med en fortsatt økende tendens. En slik fortsatt økende tendens vil med dagens rekrutteringsordning avhenge av at Forsvaret makter å ta inn minst 30 % jenter til GBU, også etter 2020. Denne utviklingen må så øke kontinuerlig for å opprettholde momentum, og det er først på dette tidspunktet at problemet med kjønns selektiv rekruttering gjennom dagens vernepliktsordning vil bli et praktisk problem. Rent psykologisk kan en slik rekrutteringsform muligens framstå som problematisk også på et tidligere tidspunkt.

Selv om utvalget har store forventninger til effekten av frivillig sesjon for kvinner, savner vi tiltak som kan kartlegge, vurdere og evaluere denne ordningen. En slik kartlegging vil være essensiell for en videre diskusjon rundt kjønnsnøytrale løsninger og rundt Forsvarets evne og vilje til å integrere et større antall kvinner i organisasjonen. Det bør derfor snarest avsettes ressurser til å kartlegge og forske på effektene av et betydelig større antall kvinner som møter til førstegangstjeneste i 2008 (basert på invitasjon til frivillig sesjon i 2007).

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Forsvaret har også iverksatt flere andre tiltak (vedlegg 1). Utvalget synes imidlertid det er grunn til å påpeke at disse tiltakene i flere tilfeller ikke er blitt fulgt opp i Forsvarets militære organisasjon (FMO). Det kan synes som om viljen til å iverksette tiltakene, graden av involvering fra ledernivået, og evnen til å kontrollere og følge opp, - har vært begrenset.

Utvalget for større kvinneandel har inntrykk av at det i Forsvaret er en positiv holdning til å gi kvinner like muligheter som menn ved utdanning så vel som ved ansettelser. Det er imidlertid påfallende at det i meget liten grad blir stilt spørsmål ved kriteriene som benyttes ved slik utvelgelse. Utvalget vil påstå at mange av disse kriteriene er laget "for menn, av menn", og at de dessuten har vært tilpasset krigens krav i en forventet eksistensiell konflikt under den kalde krigen, og i mindre grad avspeiler krav til kompetanse for å håndtere mer komplekse og uforutsigbare problemstillinger. Forsvaret er i en situasjon hvor 50 % av befolkningen knapt er representert i statens maktapparat, og dette representerer et konstitusjonelt og ikke minst ressursmessig problem som krever omfattende tiltak for å rette opp.

Utvalget mener det er grunn til å forvente at ordningen med frivillig sesjon for kvinner vil føre til en større kvinneandel, men det er vanskelig å forutsi hvor mye større. Utvalget har foreslått en rekke tiltak som kan medvirke til at kvinner som er i Forsvaret, oppfatter det som en så god arbeidsplass at de faktisk blir i Forsvaret. Herunder har utvalget foreslått et konsept for leder- og personlig utviklingsprogram som dekker hele karriereløpet til kvinnelige offiserer. Det vil være avgjørende for resultatet at det utvikles helhetlige løsninger hvor flere målrettede tiltak henger sammen og støttes med en generell kulturutvikling i Forsvaret. Det har ingen særlig effekt at enkelttiltak gjennomføres som en slags prøveordning i kort tid før det legges ned. Det må tilpasses en helhetlig modell.

Skal kvinnene i Forsvaret oppleve at det er behov for deres kompetanse, må det jobbes systematisk og grundig over tid slik at arbeidet får oppmerksomhet og synlige resultater nås.

Kjønns betydning er ikke et tema i militær ledelsesteori, da man mener at kjønn er uten betydning. Kjønn blir også derfor nøytralt i arbeidsmiljø og kjønn gis ikke oppmerksomhet. Dette får også konsekvenser for hvordan Forsvaret selekterer personellet til utdanning og stillinger. Det legges til grunn en kjønnsnøytralitet som de facto er basert på maskuline preferanser; og det er derfor ikke overraskende at kvinner ikke når opp i konkurransen. Men kjønn er en del av ens personlighet, og for å utvikle gode ledere er det nødvendige med gode og sunne organisasjoner som legger forholdene til rette slik at de personer som velges til ledere har den nødvendige plattform å modnes ut fra. Da er kjønn ett av flere parametere som er viktige å ha fokus på for at den enkelte, både kvinner og menn skal kunne ta i bruk sin totale kompetanse.

Det må utvikles klare regler og prosedyrer for hva som er akseptabel opptreden mellom kvinner og menn. Mobbing og trakassering må ikke aksepteres, overtramp må gis tydelige reaksjoner. Arbeidet med kvinnesatsningen må forankres i Forsvarets toppledelse og det er vesentlig for resultatet at Forsvarets ledere måles på resultatoppnåelsen av en så sentral målsetting. Videre må Forsvarets personell, både kvinner og menn gis kunnskap om hvorfor det er så viktig for organisasjonen å basere sine oppdrag på at et mangfoldig spekter av vurderinger er gjennomført før avgjørelser fattes, og at det derfor er viktig å ha mennesker med forskjellig kompetanse og preferanse i Forsvaret. En studiemodul bør derfor utvikles og innføres ved forsvarets utdanningsinstitusjoner slik at både kvinner og menn gis kunnskap og holdninger om viktigheten av forskjellighet og mangfold.

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Utvalget har (vedlegg 4) foreslått 31 forskjellige tiltak for å rekruttere flere kvinner, for å beholde de vi har og får inn i organisasjonen, og for å få flere kvinner inn i lederposisjoner. Det første av disse 31 tiltakene er imidlertid å revitalisere og evaluere hva som bør gjøres med allerede iverksatte tiltak. Og det viktigste av de iverksatte tiltakene er utvilsomt frivillig sesjon for kvinner. De 30 øvrige tiltakene som utvalget har foreslått, bygger opp under, og forutsetter til dels, en helhjertet gjennomføring av de tidligere initierte tiltakene. De viktigste av de foreslåtte tiltakene er (ref vedlegg 6):

- Iverksette forskning på og kartlegging av kvinnekullene basert på invitasjon til frivillig sesjon
- Iverksette en helhetlig modulbasert leder – og personlig utviklingsprogram for alle kvinner i Forsvaret
- Tiltak mot seksuell trakassering. Nulltoleranse og personlig involvering av ledernivået
- Opprette en egen enhet tilknyttet Forsvarets ledelse med oppgave å følge opp likestillingsarbeidet i Forsvaret
- En kritisk gjennomgang av alle seleksjonsverktøy i Forsvaret
- Utrede mulighetsrommet ved moderat kjønnskvoltering slik det er beskrevet i Likestillingsloven og Hovedavtalen
- Etablere intervjupaneler med begge kjønn representert ved ansettelsesintervjuer
- Revisjon av alle stillingsbeskrivelser, med kritisk gjennomgang av ”måkrav”
- Forsvarssjefens målsetting om 25 % kvinner ved GOU og VOU må ivaretas ved at opptaksprosessene endres slik at 25 % av plassene faktisk forbeholdes kvalifiserte kvinner
- Bedre informasjon og fortløpende kontakt med alle som skal gjennomføre førstegangstjeneste, frivillig eller pliktig, helt fra innrulling til første tjenestedag
- Bedre mulighet for å ivareta fagkompetanse for kvinner som ikke kan utføre sin primære tjeneste pga graviditet
- Stille resultatkrav til militære ledere, også når det gjelder kvinneandel
- Vurdere å utvide søkergrunlaget til GOU ytterligere gjennom mer liberale former for direkte rekruttering, i alle fall inntil de første kullene fra frivillig sesjon for kvinner utgjør en større del av det ordinære søkergrunlaget (2010-2011).

4. Forskning, status og data

I det følgende vises det til enkelte rapporter og tekster om likestilling og integrering av kjønnsperspektiv som har klare paralleller til arbeidet med å øke andelen kvinner i Forsvaret og som derfor synes særlig relevant som en bakgrunn for utarbeidelse av utvalgets tiltak.

4.1. Ad. synteserapporten *Erfaringer fra evalueringer av kvinne- og likestillingsrettet bistand, Norsk institutt for by- og regionsforskning (NIBR), 2006.*

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Rapporten *Erfaringer fra evalueringer av kvinne- og likestillingsrettet bistand* baserer seg på en gjennomgang av evalueringer fra NORAD, Sida, DFID, European Commission, OECD/DAC, UNDP, ILO og Verdensbanken i perioden 2002-2006. NORAD var oppdragsgiver. Alle evalueringene tok sikte på å forbedre arbeidet med kvinner og likestilling, samt å samle erfaringer som kunne benyttes til å utarbeide nye tiltak og nye strategier.

Etter Beijingkonferansen i 1995 utviklet flere giverorganisasjoner nye strategier for kvinne- og likestillingsarbeidet. Som hovedstrategi ble styrking av "gender mainstreaming" valgt, det vil si systematisk integrering av kjønnsperspektiv på alle nivåer, samt komplementære målrettede aktivitet for å styrke kvinners situasjon.

Hovedkonklusjonen i synteserapporten er at strategien for å integrere kvinner og likestilling ikke har lyktes. Generelt viser de ulike evalueringene betydelige svakheter i institusjonaliseringen av arbeidet, mangel på ressurser og sviktende resultatrapportering på feltet, noe som samlet antas å være særlig nødvendig for at tiltak og strategier skal være vellykkede.

Det er ulike årsaker til at "mainstreamingsstrategien" ikke har lyktes. I evalueringene pekes det blant annet på at arbeidet har vært nedprioritert og at det ikke har blitt investert tilstrekkelige ressurser for å følge opp strategien. Det vises også til problemer med å konkretisere strategien i det operasjonelle arbeidet. Felles for evalueringene er et sett omfattende anbefalinger som inkluderer klarere målsettinger for arbeidet med kvinner og likestilling, sterkere lederskap, mer ressurser, en mer systematisk organisering av arbeidet, samt bedre resultatrapportering. Det pekes også på at omorganiseringer av bistandsarbeid har bidratt til en usynliggjøring av kvinne- og likestillingsspørsmål.

Flere av anbefalingene fra evalueringene peker i samme retning og omfatter blant annet følgende tiltak:

- 1) organisasjonene må ha klarere mål for sin virksomhet
- 2) villighet til å sette inn mer ressurser og øremerking av midler for innovative tiltak
- 3) organisere arbeidet bedre og mer systematisk
- 4) arbeidet og ansvaret må forankres i organisasjonenes ledelse og hos egne likestillingsrådgivere, dvs. hos en kompetent enhet sentralt plassert høyt i hierarkiet
- 5) opplæringen og undervisning må styrkes
- 6) begreper må avklares og mandater tydeliggjøres
- 7) mekanismer for ansvarliggjøring av ledelsen

Det bemerkes også at evalueringene i liten grad belyser forhold knyttet til menn og maskulinitet, men viser til gode resultater der det er gjort og argumenterer også for at det er viktig å trekke menn inn i diskusjonene. I rapportens konklusjon heter det at likestilling handler om omfordeling av makt og myndighet, og at utfordringen er å endre kvinne- og likestillingsarbeidet fra et tilbudsrevet fagfelt til et fagfelt med større etterspørsel fra felten.

4.2. Ad. ulike notater og rapporter om likestilling i akademien

i) I et notat fra "Ressursbank for likestilling i akademien" er det listet opp og utdypet en rekke tiltak og virkemidler knyttet til likestilling. I det følgende nevnes noen av de tiltakene, både av strukturell art og enkelttiltak, som har vist seg å ha en gunstig funksjon for likestilling og som kan være relevante å diskutere i en Forsvarsmessig sammenheng:

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Forankring i ledelse sentralt og ved ulike enheter; statistikk; kjønns perspektiv integrert i planer; satsninger og strategier; kjønntesting av budsjett; måltall og rekrutteringsplaner; lederopplæring; utlysningsprofiler og stillingskomiteer; motvirke favorisering av menn ved tilsetninger; opprykksordninger; forebygging av seksuell trakassering; arbeidsfordeling; kompetansebaser; premiering av likestillingstiltak; kallelse; karriererådgivning og personalpolitisk oppfølging; kompensasjon for komitéarbeid; kurs; kvotering; lederopplæring; mentorprosjekt; nettverk; kvalifiseringstiltak; representasjon; stipend.

ii) I Universitetet i Oslo "Handlingsplanen for likestilling mellom kjønnene 2007-2009" legges det særlig stor vekt på nytten av måltall, karriererådgivning, mentorprosjekt og en likestillingskompetent ledelse.

iii) I rapporten *Komité for integreringstiltak – Kvinner i forskning* (feb. 2007).

I den nylig publiserte rapporten om kvinner i forskning legges det særlig vekt på at Kunnskapsdepartementet bør integrere likestilling i finansieringssystemet; at handlingsrommet for positive særtiltak for det underrepresenterte kjønn i lys av EFTA-dommen skal kartlegges; at evaluering av tidligere tiltak som er foreslått; at økt kompetanse om likestilling i ledelsen er av stor betydning. For en utdypning se den punktvisse gjennomgangen av tiltak i rapporten.

Følgende argumenter ble lagt til grunn for å bedre likestillingen og kjønnsbalansen i akademia:

- i) Rettferd
- ii) Demokrati og troverdighet
- iii) Nasjonale mål
- iv) Forskningsrelevans
- v) Forskningskvalitet
- vi) Forskningsledelse

4.3. Om likestillingens normative fundament og argumenter, samt noen definisjoner

Likestillingens normative fundament betraktes gjerne som et frihetsprinsipp, som igjen kan knyttes likestillingens rettighetsperspektiv og demokratikrav: Rett til selvbestemmelse, frihet fra diskriminering, desavuering (verdsettingsdiskriminering, sortering, rangering, frata likeverd og begrense deltagelse) og krenkelser som har grunnlag i kjønn. I dette ligger lik rett til deltagelse og frihet fra all form for diskriminering. Dette bryter med tanken om likestilling som et "byggeprosjektet" og med den såkalte "reisemetaforen". Argumentasjon knyttet til like rettigheter, lik deltagelse og lik fordeling baserer seg på en tanke om at kvinner og menn skal representeres som individer, spekulasjoner om kjønnenes "naturer", "essens" og "preferanser" kan her holdes utenfor det argumentasjonsunivers som benyttes, jf. den franske grunnloven 1999 og Parité-bevegelsen. Arbeidslivets organisering baserer seg derimot på en rekke skjulte forutsetninger om kjønnsmessig forskjell.[1] I stadig flere land instituerer valgordningene kvotering, og vern mot kjønnsdiskriminering inkorporeres i grunnlovene. I Norge er yrings- og religionsfriheten sikret i Grunnloven, men ikke frihet fra diskriminering. Kodifisering et sentralt begrep i analyser av kjønnsrett, som knyttes til måter kjønn konkret blir bundet til verdi på i kulturelle og institusjonelle sorterings- og rangeringsprosesser. Kodifisering kan

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

slik forstås som bestemt mønstre der kjønn knyttes til meningskategorier som blir hierarkisk ordnet i og gjennom sosiale praksiser.

Diskusjoner om *likestilling* i en norsk offentlig kontekst foregår i et spenningsfelt mellom en *rettighets/nyttediskurs* og en *likhets/forskjellsdiskurs*, det vil si ulike måter likestilling betraktes og forstås på knyttes til spørsmål om rettferdighet, til spørsmål om perspektiv og til spørsmål om talentutnyttelse¹². Helga Hernes typologi over argumenter for politisk deltagelse danner også et utgangspunkt for en organisering av ulike perspektiver og argumenter¹³. Det er videre viktig å være oppmerksom på at kvantifiseringstrangen kan forstås som en måte likestillingen byråkratiseres på, og nærmest blir synonymt med administrativ rutine. Argumentene for å integrere kvinner i de institusjonene og sammenhengene de er i mindretall baserer seg med andre ord på ulike modeller:

Argumenter:

1) Rettighetsperspektiv (harmonimodell): Kjønnbalanse som demokratisk prinsipp. Kjønnrettferdighet vil si lik rett til lik deltagelse i samme institusjoner. Denne type argumentasjon kan også sies å være relevant for Forsvaret. Dette kan dels knyttes til tanken om at Forsvaret bør speile det samfunnet Forsvaret er satt til å forsvare, det vil si et legitimitets prinsipp. Samtidig som det kan argumenteres for at jenter bør ha lik rett til å få samme tilbud som gutter, og også like plikter.

Rettighetsargument: Kvinner har krav på å få være med.

Vektlegger deltagelse som rettighet og representasjon. Kan suppleres med mangfoldsargumentasjon.

2) Nytte- og ressursperspektivet (harmonimodell): Som eksempelvis; Forsvaret går glipp av kvinners kompetanse- og erfaringsgrunnlag, som antas å være forskjellig fra menns.

Dette knyttes gjerne til spørsmål om hvordan kjønn forstås – som ”likhet” eller ”forskjell”? Her forskyves fokuset så å si fra hva likestilling er, til spørsmål om hva kjønn er. Likestilling må da begrunnes.

Det skiller seg ut to varianter av denne typen argumentasjon: 1. forskjells- og komplementaritetsvarianten (ulike verdier, erfaringer, kompetanser ol), og 2. likhetsvarianten; likere rekruttering kan gi bedre utnyttelse av den samlede talentpoolen i befolkningen¹⁴.

Ofte vil nytte- og lønnsomhetsretorikken ifølge Skeie og Teigen plassere likestilling på defensiven – som et felt som stadig må forsvares. De skriver: ”Slike diskusjoner sirkler stadig rundt et altfor gammelt – og bunnløst patriarkalsk – krav til kvinner om ’å bidra’ som kjønn: med sin kollektive empati, sitt kollektive talent, sin kollektive fornuft. Har vi noe å bidra med? Hvis vi ikke har, hva er det da vi maser med? Det er en tilpasning til en maktstrategi som befester makten der den allerede ’bor’ – hos dem som allerede dominerer og selv ikke trenger å begrunne retten til ’å være blant’.”¹⁵ Argumentasjonen vil ofte arte seg som strategisk overtalelsessnakk, men som likevel ikke fungerer strategisk grunnet motstridende nyttekalkyler og argumenter og ”påvei-metaforer”.

¹² Skeie og Teigen 2003: 193

¹³ Hernes 1982, 1987, og Skeie og Teigen 2003: 194

¹⁴ For en utdypning av disse modellene se Kap. ”Kjønnforskjell på Norsk” i Skeie og Teigen 2003: 196

¹⁵ Skeie og Teigen, Menn i mellom. Makt og demokratiutredningen 1998-2003, side 212

3) Interessegargumentet (konfliktmodell): Kvinner og menn har ofte forskjellige og motstridende interesser, og kvinneinteressene er som oftest ikke representert.

4.4. Kvotering

I norsk sammenheng skiller vi gjerne grovt sett mellom tre hovedtyper av kvoteringsordninger (positiv særbehandling som virkemiddel mot skjev kjønnsbalanse, mot diskriminering og for mangfold):

- i) *Fortrinnsrettsordninger*
- ii) *Opprykksordninger*
- iii) *Minimumsrepresentasjon*

Ad. i) Ved ansettelse i stat og kommune og ved opptak til noen utdanninger, er tiltak for positiv særbehandling utformet som rene *fortrinnsordninger*. Ordningene er gjerne formulert som en regel om at søkere av det underrepresenterte kjønn skal foretrekkes ved *tilnærmet like kvalifikasjoner* eller når to søkere står *kvalifikasjonsmessig like* (ved utdanning f.eks. poenglikhet). Ordningen er direkte tilpasset prinsippet om likebehandling, altså når det er tvil om hvem som er best kvalifisert skal tvilen gå i favør av kvinnelige søkere til mannsdominerte felt og stillinger, og omvendt skal menn kvoteres til kvinnedominerte felt og stillinger. Dette skal bidra til å gi likestilling legitimitet. (Se også hovedtariffavtalen for kommuner §§ 2.2. Kvalifikasjoner).

Ad. ii) *Opprykksordninger* innebærer at søkere av det underrepresenterte kjønn forbedrer sine tildelingssjanser ved at de direkte forflyttes oppover i en ellers gitt rangering. I utdanning vil ordningen gjerne anvendes som en tildeling av tilleggspoeng eller som øremerking av studieplasser. Denne formen for positiv særbehandling er rettet inn mot å øke muligheten for kvinnelige søkere til mannsdominerte felt.

Ad. iii) Regler om *minimumsrepresentasjon* stiller direkte krav om kjønnsbalanse i form av kvoter, f.eks. 50/50 og 40/60 brøker i styrer og politiske partier. Er i dag den eneste formen for kvotering som er lovregulert. (For utdypning se Skeie og Teigen 2003: 166, 181).

4.5. Minoritetsproblematikk

Rosabeh Moss Kanter¹⁶ hevder det er en vesensforskjell om det for eksempel er en eller noen få kvinner, om kvinnene utgjør en minoritetsgruppe av en viss størrelse, eller nærmere halvdelen av de ansatte i en avdeling. Som enkeltpersoner vil de av majoriteten bli ”symboler” på sin gruppe. Det som karakteriserer mindretallet i en slik situasjon, er blant annet at de:

- Er svært synlig som annerledes
- Har vansker for å oppnå faglig troverdighet og anerkjennelse
- Blir stereotypisert og presset inn i spesielle roller
- Blir isolert og ikke integrert i fellesskapet

Majoriteten, derimot

- Blir antatt å passe inn

¹⁶ Kanter, Rosabeth Moss. “*Men and Women of the corporation*”

- Blir foretrukket til ledelsesposisjoner
- Får troverdighet som fagpersoner
- Opplever samsvar mellom identitet og rolle i organisasjonen

Med økende antall mot en større minoritetsgruppe eller en balansert gruppe, vil disse problemene bli mindre eller forsvinne. I følge Kanter bedrer situasjonen seg for mindretallet når deres andel av befolkningen kommer over 20 %. De forblir minoritet, men kan støtte hverandre, organisere seg og forme allianser og påvirke kulturen. Når andelen kommer over 40 % blir gruppen balansert, og en blandet populasjon vil være det normale. Her vil kvinnene i større grad bli synlige som kolleger og ikke bare som kvinnekjønn.

I en hierarkisk organisasjon, eller del av en organisasjon, der kvinneandelen øker over 20 % og nærmer seg en balanser gruppe (40 %/60 %) vil kvinnene i mindre grad utsettes for faglig usynliggjøring, stereotypisering og isolasjon enn i hierarkiske organisasjoner der de er enkeltviser eller få.

Her kan det også vises til at den kritiske grensen var et sentralt anliggende i Det canadiske forsvarrets arbeid (se vedlegg 3) for å øke andelen kvinner i Forsvaret, samt å beholde dem.

4.6. Hierarkiet - Kvinnens fiende

Statiske og homogene organisasjoner er i liten grad innstilt på forandringer av normer for hvem som passer i hvilke stillinger, eller hvordan oppgaver skal løses og fordeles. Forandringer i denne typen bedrifter blir lett en trussel fordi kontrollmulighetene blir mindre. Dette statiske trekket forsterkes av sentrale lederposisjoner. I slike organisasjoner vil motstanden mot forandring, som er dypt forankret i bedriftskulturen, slå uheldig ut for kvinner. I mannsdominerte organisasjoner representerer kvinner noe nytt og annerledes, og de vil derfor ofte bli møtt med avvisning eller skepsis. De blir sand i maskineriet. Alternative og avvikende verdier har liten plass¹⁷ selv om den variasjonen de representerer svært ofte kunne bidratt til den tilpasningen man dypest sett ønsker. Undersøkelser foretatt i en norsk kontekst viser at kulturen i Forsvaret er svært hierarkisk og kollektivistisk, og at individualisme – forstått som blant annet evne til å ta selvstendige valg og beslutninger, samt være kommunikativt og relasjons orientert, kommer ut som siste preferanse blant tre målte relasjonsorienteringer.¹⁸

4.7. Dynamiske organisasjoner er åpne for "det nye"

Nettverksorganisasjoner, dvs. sosiale nettverk, (flate struktur) blir ofte mer kvinnevennlige, for det første i egenskap av å være fleksible fordi initiativ og selvstendighet blir viktig, samtidig som flate organisasjoner gjerne motvirker patriarkiske kulturer. Nettverk er åpne for forandring, og synliggjør kvinnene som fagpersoner og har utføring og muligheter for alle ansatte. For det andre vil slike organisasjoner motvirke en hierarkisk organisasjonskultur og være mer i samsvar med kvinnenes verdier og væremåte¹⁹

¹⁷ Kvande, Elin og Rasmussen, Bente. "Kvinner i menns organisasjoner"

¹⁸ Nissestad, O. A. *Leadership development: An empirical study of effectiveness of the leadership development program at The Royal Norwegian Naval Academy and its impact on preparing officers to execute leadership in today's conflicts and the conflicts in the years ahead* [Dr philos dissertation in progress]

¹⁹ ibid

4.8. Militær kultur

Tradisjonelt sett har essensen i militær kultur blitt oppfattet som et “combat, masculine warrior” paradigme. De militære strukturer og styrker er bygd rundt kampaktiviteter, der det trenes og organiseres rundt krigerrollen. Forsvaret er en institusjon som primært består av menn, og således blir kulturen skapt av menn. Å forme soldater blir betraktet som en maskulin rolle. Profesjonen som angår krig, forsvar og kamp, er av samfunnet definert som menns arbeid. Dermed vil en dyp og befestet ”cult og masculinity” bestående av maskuline normer, verdier og levemåte, gjennomsyre den militære kulturen. Krigerrollen er gjennom alle tider blitt forbundet med det å være mandig, med heltemot, fryktløshet og utholdenhet. Denne kulturen er tuftet på en tradisjonell forståelse av krig og konflikt og da i konteksten av krig.²⁰ Utfordringen i det 21 århundre er betraktelig mer sammensatt fordi:

- Det er ingen fiendtlige hærstyrker, marine eller flyvåpen
- Det er vanskelig å skille ”militære” fra sivile
- Vanskelig å skille venn og fiende
- Det er ingen klar definisjon av ”seier”
- Fortsatt er det lett å bli drept av: snikskyttere, selvmordbombere, bakhold etc.

Det sentrale spørsmålet blir da hvordan løser man sitt oppdrag samtidig som at du får med deg dine menn og kvinner hjem? Den nye virkeligheten utfordrer den tradisjonelle krigerkulturen. Noe som også ble synlig da mange kvinner sluttet i 2001. Det ble da det stilt spørsmål om det kunne være forhold ved organisasjonskulturen i Forsvaret som kunne forklare den stor avgangen. En slik tokning får støtte hos Alice Eagly som slår fast at det bare er minimale forskjeller mellom kvinnelige og mannlige ledes dyktighet i utførelsen av lederstilling, med det militære som et klart unntak. Eagly skriver at *”i militære organisasjoner er kulturen utpreget mannlig, og her kommer kvinnelige ledere dårligere ut. I organisasjoner med kultur som er mer på linjer med kvinnelige verdier, kommer kvinnelige ledere mye bedre ut”*.

Disse undersøkelsene tar trolig utgangspunkt i at kvinner avviker for mye fra combat-maskulin warrior-begrepet. Når menn og deres verdier blir malen for det å være en god soldat og leder, vil kvinner som er i mindretall bli avvikere i forhold til malen, og dermed oppleves som mindre dyktige. Samtidig så viser utviklingen i konfliktsspekteret at denne malen er utgått på dato²¹.

4.9. Oppsummering

Kvinner i Forsvaret er i mindretall i en hierarkisk organisasjonsstruktur med en maskulin organisasjonskultur. Antall prosent kvinner vil innvirke på om man får beholde kvinnene i organisasjonen, som igjen vil innvirke på målsettingen om høyere kvinneandel. Det vil si at man må opp i en viss prosentandel kvinner, for å unngå de kjente minoritetsvirkning. Prosentandel kvinner bør minst være 20-30%.

Soldatrollen i internasjonale operasjoner vil bli utvidet til også å omfatte oppgaver mer i tråd med kvinners verdier og væremåte. Det som blir ansett som avvikende fra ”combat-masculine-warrior”-begrepet blir en styrke som verdsettes i internasjonale fredsoperasjoner. I den grad organiseringen ute i internasjonale operasjoner skulle ha et mindre hierarkisk preg, vil dette også være positivt for kvinnene.

- Jenter velger først utradisjonelt, deretter veldig tradisjonelt

²⁰ Barnett (2004). *Pentagon's New Map War and Peace in the Twenty-First Century*. New York: G. P. Putnam's Sons.

²¹ Ibid

- Selvrealisering, videreutvikling > kompetansestyring
- Framheve det positive, mulighetene
- Også male det rette bildet
- Seleksjonskriterier –absolutte? Hva er ”de beste”? Har vi funnet de ultimate seleksjonskriteriene som måler alt fra GBU til pensjonsalder?
- Ta inn trenbare, ikke bare de som er fysisk kvalifisert ved opptak
- Hva må vi gjøre for å rekruttere og beholde flere kvinner?
- 15 % er for lite, vi må opp over marginaliseringsgrensen (20-30%)

5. Problemformulering

Hvorfor trenger Forsvaret flere kvinner?

I dag stiller flere spørsmålet om hvorfor vi trenger kvinner i Forsvaret. En bevisstgjøringsprosess på dette spørsmålet kan synes nødvendig, spesielt på lavere nivå i Forsvarets organisasjon. Dette kom blant annet tydelig fram i NRK programmet DOK 22 ”Aldri en av gutta” sendt 25. februar 2002. Her uttalte en ung mannlig løytnant at:

”... det bør ikke være et mål i seg selv å ha kvinner i Forsvaret - det har jeg problem med å skjønne, Målet mitt er å ha et kvalitativt godt Forsvar. Det er det som er interessant. Om det da er kvinner eller menn som oppfyller dette kravet, spiller liten rolle!”. Løytnanten hevder også at en del menn utad erklærer at de har stor sans for kvinner i Forsvaret. I lukkede forsamlinger derimot uttrykker de sin sanne mening som ofte er det stikk motsatte. Motstanden mot økt kvinneandel går da gjerne på at de har opplevd at enkelte kvinner ikke holder mål.”

Hvor representativ løytnantens uttalelse er kan selvfølgelig diskuteres, men uttalelsen dokumenterer at det stilles spørsmål med Forsvarets målsetting om økt kvinneandel og hvorfor vi skal ha kvinner i Forsvaret. I løytnantens uttalelse skinner det også gjennom skeptiske holdninger til å ha kvinner i Forsvaret. På den annen side: er det så store forskjeller mellom kjønnene slik at vi skal gjøre kjønn til et poeng i Forsvaret? Kjønn som analytisk kategori er et viktig verktøy for å analysere og forstå hvilken betydning kjønn har i en organisasjon som Forsvaret, både på et individuelt, strukturelt og symbolsk nivå. Likeledes vil både det som ofte omtales som det biologiske og det sosialiserte eller sosiale kjønn spille en rolle for Forsvaret. I den grad det i det følgende pekes på forskjeller mellom kjønnene er dette særlig knyttet til det ”sosialt kjønn” (på engelsk: ”gender”) framfor det ”biologiske kjønn” (på engelsk: ”sex”). Det sosiale kjønn forstås gjerne som de verdier, holdninger og normer vi lærer fra barneåra; hvordan vi formes og sosialiseres til menn og kvinner. Med andre ord hva slags egenskaper og verdier vi tillegger og forventer at en mann og en kvinne skal ha. Dette omtales av mange som henholdsvis feminine og maskuline verdier²². Imidlertid vil det være store variasjoner i hva en kvinne eller mann kan være. Man må derfor være forsiktig med å hevde at maskulinitet og femininet står i en gitt relasjon til det biologiske kjønn. På den

²² Historisk og kulturelt har maskulinitet i ulike kontekster blant annet vært forbundet med å være upersonlig, objektiv, eksplisitt, utadvent, handlingsorientert, analytisk, kvantitativ, lineær, rasjonalistisk og materialistisk. Mens feminitet på sin side blant annet forbindes med omsorg, relasjonsorientering, emosjonalitet, samarbeid, mottakelighet, helheter og kontekster, intuisjon og kreativitet.

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

annen side anses kvinner generelt for å være mer preget av femininet enn maskulinitet og vice versa, selv om det finnes store variasjoner og forestillinger om at henholdsvis femininitet og maskulinitet varierer med historisk og kulturell kontekst. Forsvaret er en mannsdominert organisasjon med en maskulin kultur, der de maskuline verdiene råder. En jevnere kjønnsbalanse vil trolig også sikre en større variasjon av erfaringer, kompetanse og verdier i Forsvaret.

Forsvarsministeren uttalte i sin tale på Forsvarets kvinnekongress 2006 at:

”Forsvaret trenger de feminine verdier så vel som de maskuline verdiene. Vi skal løse stadig mer krevende oppgaver hjemme og ute. Det gjør vi best med et bredt spekter verdier og erfaringer.” Forsvarets nye oppgaver vil kreve mennesker og team som behersker begge disse settene med verdier.”

Soldatrollen ute i fredsoperasjoner viser nettopp dette. Siden situasjoner ute kan bli voldelige er kamptrening essensielt. Men en soldat skal også ha gode sosiale og relasjonsmessige ferdigheter, og skape tillit til lokalbefolkningen.²³

Forsker ved Peace Research Institute, Oslo (PRIO), Torunn Tryggestad, hevder i sin tale på samme kvinnekongress at for å ivareta kjønnspektivet²⁴ i internasjonale fredsoperasjoner, slik det står uttrykt i Resolusjon 1325, så må man ha kvinner til stedet. *”Jeg tror ikke det bare nytter med menn som har feminine verdier”* sier Tryggestad. Med dette mener Tryggestad at kvinnelige militære og sivile som deltar ut i fredsoperasjoner har egne ”kvinnebriller” på, der de ser og tolker de lokale kvinnenes situasjon på en annen måte enn hva deres mannlige kollegaer gjør.

Ute i fredsoperasjoner spiller kjønn en rolle, og vi kan snakke om at det å være kvinne er en kompetanse i seg selv. Kvinnelige militære har større spillerom enn sine mannlige kolleger, og kommer i kontakt med de lokale kvinnene på en annen måte.²⁵ Dessuten vil tilstedeværelsen av kvinner i internasjonale fredsoperasjoner vise de lokale kvinnene som har hatt begrenset handlefrihet, at kvinner også kan bekle ulike samfunnsroller, til og med soldatrollen. Major Grete Stensland, som var teamsite commander (teamleder med kommandomyndighet) for militære FN-observatører i Wau/Sudan i 2006, har møtt mange kvinner fra lokalsamfunnet. *”Det er kanskje innbilning, men jeg mener å ha merket at kvinnene liksom får et glimt av håp, når de ser en kvinne i uniform”*, sier major Stensland.

Et av grepene er å synliggjøre kvinnene og å løfte dem frem. Det er alt for lett å kopiere seg selv i den neste man løfter opp i høyere grad. Det blir det bare flere menn av. Det er viktig å skape mangfold, ikke minst ut fra de oppdrag våre styrker blir satt til å løse. I krigene på Balkan ble voldtekter brukt som strategiske våpen. I nasjonsbyggingen i kjølvannet av disse krigene, var det i utgangspunktet bare kvinnelig personell som hadde tilgang til de lokale kvinnene. Lokale og internasjonale kvinner innehar flere roller; soldat, feltarbeider ressurs og offer. En krig kan kanskje vinnes med bare menn, men målet er fred, og for å vinne freden må kvinner involveres i alle disse rollene. I den praktiske hverdagen, er også kvinners deltakelse avgjørende. I utgangspunktet kan en kroppsvisitering virke som en detalj. Det er ingen detalj.

²³ Dette er i tråd med Dag Hammarskölds, tidligere generalsekretær i FN, beskrivelse av den nye soldatrollen.

²⁴ ”Kjønnspektivet”: Man generaliserer ofte mellom kjønnene uten å ta hensyn til eventuelle ulikheter.

Forståelsen av kjønn og kvinners vilkår krever at man differensierer mellom mann og kvinne, og ikke tar for gitt at man kan behandle disse som like. Ved å anvende et kjønnspektiv kan vi oppdage at kvinner og menn i en del sammenhenger har forskjellig livssituasjon.

²⁵ For en bakgrunn og utdypning av spørsmål knyttet til hvorfor Forsvaret trenger flere kvinner, se bl.a.: Helga Hernes, ”De nye krigene i et kjønnspektiv” i *Nytt Norsk Tidsskrift* (1/2007); Anita Helland m.fl., *Women and Armed Conflicts: A study for the Norwegian Ministry of Foreign Affairs*, Norsk Utenrikspolitiske Institutt, Oslo 1999; Kari Karamé og Torunn L. Tryggestad (red.), *Kvinner, krise og krig*, Norsk Utenrikspolitiske Institutt, Oslo 1999, nr. 225.

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Dersom en mann blir satt til å kroppsvisitere en kvinne, selv om det er i en høyintensitetssituasjon, er det ikke bare brudd på kulturforståelsen. Konsekvensene kan være alvorlig brudd på menneskerettighetene. Ikke bare er det en krenkelse av den ene kvinnen som kroppsvisiteres, resultatet kan i ordets riktige forståelse være et nakkeskudd. Motkulturer til styrkene kan dannes i så vel familier, lokalsamfunn og regioner. Konsekvensen av det kan være at egne styrkers sikkerhet blir utsatt for unødig stor risiko.

Forsvaret trenger kvinner for å ivareta kjønnsperspektivet i fredsoperasjonene, fordi krig og konflikter rammer menn og kvinner på ulikt vis. Det å være kvinne blir en kompetanse i seg selv fordi en kvinne lettere oppnår tilgang til den kvinnelige delen av befolkningen, og derved ofte til familiene. Dessuten vil tilstedeværelsen av sivile og militære kvinner i fredsoperasjoner, vise de lokale kvinnene at kvinner kan bekle ulike samfunnsroller – dette kan skape håp. Med bakgrunn i dette bør vi kommunisere ut at Forsvaret trenger, og skal rekruttere kvinner for å løse sine oppdrag både hjemme og ute på en best mulig måte. Imidlertid avhenger dette av at toppledelsen i Forsvaret fokuserer på at Forsvaret trenger kvinner i organisasjonen. Det en toppleder sier og gjør har stor gjennomslagskraft nedover i organisasjonen. Edgar Schein²⁶ hevder at ledere generelt er de viktigste kulturskaperne i organisasjoner, fordi det er disse som har mest makt til å prege organisasjonen med sine virkelighetsdefinisjoner.

Momentene for hvorfor Forsvaret trenger kvinner kan summeres opp i tre områder:

- **Nytteaspektet**
Forsvaret har ikke råd til kun å rekruttere fra 50 % av befolkningen, særlig ikke i perioder med stor etterspørsel etter arbeidskraft og mange utdanningstilbud. Et annet nytteaspekt er nødvendigheten av å ha kvinner i internasjonale operasjoner slik at avdelinger i militære styrker som støtter eller sikrer samfunnsbyggende virksomhet faktisk er i stand til å kommunisere med hele befolkningen. I land som Afghanistan er det nærmest umulig for fremmede menn å få opplysninger eller informasjon fra lokale kvinner. Det er dessuten påpekt, blant annet i FN sikkerhetsrådsresolusjon 1325 at kvinner har bedre evne til å oppfatte og forstå problemstillinger som angår kvinner og barn. Erfaringer fra flere konfliktområder viser at kvinner i uniform kan bidra til å senke spennings- og aggresjonsnivået. Avdelinger som skal delta i slike operasjoner bør derfor ha god kvinnerepresentasjon på alle nivåer.
- **Rettighets- og legitimitetsaspekt**
Forsvaret er statens maktapparat og utøvelsen av dette bør ikke bare forbeholdes en halvpart av befolkningen. Forsvaret bør gjenspeile hele samfunnet og de ulike befolkningsgruppene. Det kan også argumenteres for at kvinner skal ha lik rett til de samme mulighetene (utdanning og karriere) som menn har gjennom Forsvaret, og lik plikt til å fylle bestemte funksjoner.
- **Mangfold**
Forsvaret er en meget kompleks og omfattende kunnskapsorganisasjon i kontinuerlig rask utvikling. Det er meget uheldig for slike organisasjoner å rekruttere fra begrensede miljøer med tilnærmet lik bakgrunn og felles erfaringer. Kunnskapsorganisasjoner trenger bredt sammensatte team med forskjellig bakgrunn og erfaring, for å kunne komme fram til et vidt spekter av kreative og framtidsrettede løsningsalternativer. Forskning tyder på at kvinner i alminnelighet har styrke på flere områder hvor menn stiller svakere, og at de derfor vil utfylle tradisjonelle mannmiljøer med kompetanse som disse miljøene tradisjonelt er svake på.

²⁶ Schein, Edgar 1994. *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?*

6. Rammefaktorer

6.1. Nasjonal lovgivning - Likestillingsloven

Likestillingsloven (Lov av 9. juni 1978 nr 45 om likestilling mellom kjønnene mv) ble vedtatt i 1978 og trådte i kraft 1. januar 1979. Det er gitt utfyllende bestemmelser i forskrift på deler av lovens område, blant annet i forhold til anledning til positive tiltak. Formålet med loven er å fremme likestilling mellom kjønnene og spesielt sikre kvinners deltakelse i samfunnet. Loven omfatter alle samfunnsområder, men det er likevel gjort unntak for interne forhold i trossamfunn.

Likestillingsloven forbyr diskriminering på grunn av kjønn på alle samfunnsområder, med unntak av indre forhold i trossamfunn, jf. § 3. Loven tillater positiv særbehandling for å fremme likestilling, og da særlig med sikte på å fremme kvinners stilling, jf. § 3a. Gjennom en lovendring i 1995 ble det også innført hjemmel for positiv særbehandling av menn.

Likestillingsloven setter klare regler på utvalgte områder. Således knesetter loven et prinsipp om likelønn (lik timelønn for arbeid av tilsvarende verdi) jf. § 5 og et generelt forbud mot seksuell trakassering, jf. § 8a. Det er også tatt inn en egen bestemmelse om kjønnsrepresentasjon i styrer, råd og utvalg mv. jf. § 21. På likestillingsområdet er det i tillegg tatt inn bestemmelser i særlovgivningen, se blant annet aksjeloven om kjønnsrepresentasjon i styrer.

Likestillingsloven pålegger alle virksomheter (også private fra 2002) å arbeide aktivt for likestilling mellom kjønnene innenfor eget virksomhetsområde. Pålegget omfatter også Forsvaret og forsvarrets ulike virksomheter som på linje med øvrige virksomheter har en plikt til å fremme likestillingen mellom kjønnene.

Seneste endring av loven skjedde i 2005. Bakgrunn for de siste endringene var å sikre tilfredsstillende gjennomføring av Europaparlaments- og rådsdirektiv 2002/73/EF (om gjennomføring av prinsippet om lik behandling av menn og kvinner når det gjelder adgang til arbeid, yrkesutdanning og forfremmelse samt arbeidsvilkår) og formålet med direktivet er å styrke likestillingen mellom kjønnene. Endringene i loven ble også gjennomført for å sikre harmonisering mellom likestillingsloven og arbeidsmiljøloven samt loven om forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion mv. (diskrimineringsloven). Alle disse lovene håndheves av et felles håndhevingsapparat fra 1. januar 2006.

6.2. Internasjonale forpliktelser og føringer

6.2.1. Kvinnekonvensjonen/forbud mot diskriminering av kvinner

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Forbudet mot diskriminering på grunnlag av kjønn er en av grunnpilarene i den internasjonale menneskerettighetsbeskyttelsen. Prinsippet er nedfelt i alle de sentrale menneskerettighetskonvensjonene, så som FN-konvensjonen om sivile og politiske rettigheter artikkel 2 og 26, FN-konvensjonen om økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter artikkel 2 og 3 og Den europeiske menneskerettskonvensjonen artikkel 14. Spesielt sentralt på kjønnsdiskrimineringsområdet står FNs kvinnekonvensjon.

Norge ratifiserte FNs kvinnekonvensjon uten forbehold 21. mai 1981 med ikrafttredelse 3. september samme år. FNs 54. generalforsamling vedtok 6. oktober 1999 en valgfri protokoll til Kvinnekonvensjonen. Norge ratifiserte denne protokollen 5. mars 2002.

FNs kvinnekonvensjon (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW)), som Norge ratifiserte i 1981, krever at de ratifiserende parter realiserer likestillingsprinsippet gjennom lov eller andre passende virkemidler (artikkel 3). Norge har i medhold av kvinnekonvensjonen artikkel 2 bokstav c forpliktet seg til

«å innføre et rettsvern for kvinners rettigheter på lik linje med menns, og å sikre kvinner effektiv beskyttelse, via kompetente nasjonale domstoler og andre offentlige institusjoner, mot enhver diskriminerende handling».

The Beijing Declaration and Platform for Action (1995) forutsetter opprettelsen av institusjonelle mekanismer for å fremme kvinners stilling. Et nasjonalt likestillingsapparats mandat må i henhold til plattformen være

«to design, promote the implementation of, execute, monitor, evaluate, advocate and mobilize support for policies that promote the advancement of women.» (paragraf 196).

Kvinnekonvensjonen med tilleggprotokoll ble inkorporert i likestillingsloven ved lov av 10. juni 2005. Likestillings- og diskrimineringsombudet har som oppgave å følge med på at norsk rett og forvaltningspraksis samsvarer med de forpliktelser Norge har etter kvinnekonvensjonen.

Norske lovregler og rettspraksis vil være de rettskilder som primært påberopes i norske domstoler og overfor norske forvaltningsorganer. Likestillingsombudet har imidlertid i flere saker argumentert med kvinnekonvensjonen, og brukt denne aktivt i sin begrunnelse for ulike uttalelser. I disse sakene har ombudet vist til at kvinnekonvensjonen pålegger konvensjonspartene å treffe alle egnede tiltak for blant annet å endre menns og kvinners sosiale og kulturelle atferdsmønstre med sikte på å avskaffe fordommer om kjønnene som bygger på stereotype roller for kvinner og menn.

6.2.2. Regjeringens handlingsplan for gjennomføring av FNs sikkerhetsråds resolusjon 1325 (2000) om kvinner, fred og sikkerhet

I oktober 2000 vedtok FN Sikkerhetsrådsresolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet (heretter kalt Resolusjon 1325). Resolusjon 1325 "retter en sterk henstilling til FNs medlemsland om å sikre økt representasjon av kvinner på alle beslutningsnivåer i nasjonale, regionale og internasjonale institusjoner og tiltak som skal hindre, styre og løse konflikter".

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Videre bes medlemslandene om å ”innarbeide i sine nasjonale trenings- og opplæringsprogrammer for militære og sivile politistyrker før utplassering” elementer som går på ”vern, rettigheter og spesielle behov for kvinner, og om betydningen av at kvinner deltar i all fredsbevarende og fredsbyggende virksomhet”. For første gang i FNs historie tok Sikkerhetsrådet stilling til spørsmål omkring kvinners roller og erfaringer i væpnet konflikt. Et særtrekk ved de fleste av dagens konflikter er at sivilbefolkningen utsettes for grove og systematiske overgrep. Kvinner og barn utgjør et flertall av sivilbefolkningen og rammes derfor særlig hardt. Samtidig deltar også stadig flere kvinner blant de stridende – frivillig eller under tvang. Til tross for dette blir i uakseptabel grad kvinners erfaringer i konfliktsammenheng marginalisert og deres rolle og bidrag til konfliktløsning oversett. Kvinner blir i dag ofte ikke inkludert i fora hvor det treffes beslutninger som angår fred og sikkerhet, verken lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

Mandatene for fredsoperasjonene er utvidet og forandret. Konfliktforebygging, krisehåndtering, gjenoppbygging etter konflikter, etablering av et rettsbasert styresett og gjennomføring av humanitære og menneskerettslige normer inngår i dag som elementer i de fleste fredsoperasjoner. Resolusjon 1325 behandler disse elementene i et kjønnsperspektiv. Å anvende et kjønnsperspektiv innebærer en erkjennelse av at alle mennesker har like rettigheter og samme menneskeverd. Krig og konflikt rammer kvinner, menn, gutter og jenter på forskjellige måter. For å legge grunnlaget for fred, demokrati og utvikling på likeverdige premisser er det helt nødvendig å dra nytte av menneskers erfaringer, kunnskap og ressurser, uansett kjønn, og sørge for at deres behov blir ivaretatt.

Resolusjonen tar utgangspunkt i nødvendigheten av at kvinner deltar på like fot med menn på alle nivåer og i alle funksjoner for å fremme fred og sikkerhet. Dette bygger på en erkjennelse av at kvinners medvirkning er nødvendig for å sikre varig fred.

Ansvar for oppfølging av resolusjonen ligger i stor grad hos FNs medlemsland både gjennom tiltak på nasjonalt plan, gjennom bidrag til FNs arbeid for fred og sikkerhet og gjennom vår bilaterale fredsinnsetning i land som er rammet av konflikter.

Regjeringen utarbeidet i mars 2006 en handlingsplan for gjennomføring av Resolusjon 1325, og ønsker med det å styrke, koordinere og systematisere den norske innsatsen for internasjonal fred, sikkerhet og demokrati. Regjeringen skal bidra til økt deltakelse og representasjon av kvinner i fredsbyggingsprosesser både lokalt og internasjonalt. Regjeringen skal arbeide for økt rekruttering av kvinner til fredsoperasjoner, i internasjonale organisasjoner som FN, NATO, EU og OSSE. Regjeringen skal øke innsatsen for å ivareta kvinners rett til beskyttelse mot overgrep i konfliktsituasjoner. Regjeringen vil samarbeide med nasjonale og internasjonale frivillige organisasjoner i gjennomføringen av disse hovedmålsettingene.

På disse områdene vil regjeringen prioritere følgende tiltak (rettet mot forsvarssektoren):

Representasjon/deltakelse/rekruttering

- Norge skal, i samarbeid med andre land, arbeide aktivt for å sikre oppfølging av Resolusjon 1325 i alle relevante internasjonale fora, inkludert FN, NATO, OSSE, EU og AU.
- Kvinneandelen i forsvaret skal økes. Dette ansvaret påhviler ledere som har det direkte ansvaret for rekruttering.
- Kvinneandelen ved Forsvarets befalskoler skal være minst 25 prosent.
- Det skal iverksettes tiltak i berørte departementer for å fremme norske, kvinnelige ledere som kandidater for internasjonale militære og sivile stillinger.
- Norge skal utarbeide en liste over potensielle norske, kvinnelige kandidater til stillinger i internasjonale organisasjoner.

Trening/opplæring

- Forsvarsdepartementet og Justisdepartementet skal gi Politihøgskolen og Forsvarets skoler og utdanningsinstitusjoner i oppdrag å integrere problemstillinger knyttet til kvinner, fred og sikkerhet i grunn- og videreutdanningen.
- Før utreise til internasjonale operasjoner skal norsk personell blir undervist i og satt i stand til å håndtere utfordringer knyttet til konkrete situasjoner de vil bli stilt overfor i det aktuelle landet. Forsvarsdepartementet og Justisdepartementet vil være ansvarlige for at personell gis slik kompetanse. Undervisningen skal omfatte innføring i *UN Code of Conduct for Personal Behaviour* og NATOs retningslinjer for bekjempelse av menneskehandel.
- Alt norsk personell skal også ha undervisning i folkerett, særskilt i humanitær rett og internasjonale menneskerettigheter, herunder regelverk om kjønnsbasert vold, seksualisert vold og menneskehandel.
- Der opplæringsmaterieell allerede finnes, skal det foretas en gjennomgang av kvalitet og innhold for å se om det er dekkende i forhold til målene i Resolusjon 1325.
- Kjønnsperspektivet skal integreres i alle øvingssenarioer for internasjonale oppdrag.
- Forsvarsdepartementet og Forsvaret skal innarbeide et kjønnsperspektiv i planleggingen av all internasjonal virksomhet, herunder alle operasjonsplaner for internasjonale operasjoner.

7. Rekruttering

Forsvaret står overfor en stor utfordring for å nå målsettingen om å øke antall kvinner i Forsvaret betydelig. Dette fordrer konkret rekrutteringsarbeid mot eksterne og interne målgrupper der det er viktig å rekruttere både kvinner og menn med de egenskaper og holdninger Forsvaret trenger.

Utfordringen med å øke kvinneandelen må forankres i Forsvarets ledelse slik at engasjementet rundt dette oppleves i hele organisasjonen. Videre vil det være viktig at ressursene Forsvaret benytter til rekruttering samordnes best mulig slik at den ønskede effekten oppnås.

Forsvaret må også kommunisere sin rolle som en viktig aktør i samfunnet. I tillegg til profilering av operativ tjeneste som befolkningen generelt forbinder med Forsvaret, må det ivaretas at Forsvaret er en god arbeidsplass med karrieremuligheter og fleksible og gode ordninger for alle arbeidstakere. Det er også viktig at Forsvaret klarer å kommunisere de nye utfordringene som ligger i engasjementet i internasjonal tjeneste, og som ikke bare dreier seg om tradisjonell operativ virksomhet og "action". Endelig bør det være fokus på hvorfor Forsvaret er en kvinnevennlig arbeidsplass samt at Forsvaret tydelig kommuniserer at kvinnene er nødvendige for den videre utviklingen av Forsvaret.

7.1. Verneplikt

Utvalget skal foreslå tiltak for å øke kvinneandelen i Forsvaret. Tiltak for å øke andelen kan kreve:

- endringer i selvpålagte bindinger i Forsvaret
- økte ressurser (friske midler)
- endringer i lov og/eller forskrift

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Ut fra mandatet er det ikke mulig å se at det er lagt begrensninger på utvalget mht hvilke forslag som kan fremmes ut fra administrative og/eller økonomiske konsekvenser av forslaget.

Rekruttering til Forsvaret skjer i form av verneplikt (som i dag kun er pålagt menn), inntak til GBU og inntak til GOU. Verneplikten sikrer en rekrutteringsbase til GBU og i noen grad GOU. I og med at verneplikten omfatter kun menn har dette rekrutteringsgrunnlaget dermed en skjev kjønnsfordeling.

Kjønns selektiv verneplikt er å anse som den årsaken som har størst forklaringskraft for den skjeve kjønnsfordeling i Forsvaret har i dag. Å oppheve denne forskjellsbehandling av menn og kvinner må derfor antas å medføre en langt jevnere kjønnsfordeling i Forsvaret i framtiden. Kjønnsnøytral verneplikt vil i utgangspunktet sikre et bredere rekrutteringsgrunnlag til GBU og senere GOU og dermed høyst sannsynlig at flere jenter opptas ved disse skolene.

Tilsynelatende er derfor forslag om en kjønnsnøytral verneplikt svært godt når en kun tar hensyn til utvalgets mandat.

Kjønnsnøytral verneplikt har imidlertid en rekke andre implikasjoner som er nødvendig å vurdere. Slike hensyn er:

- verneplikt kun for menn er blant annet begrunnet ut fra at kvinner i hovedsak tar ansvar for fødsels- og omsorgspermisjoner for egne barn. Dette er under endring, men det vil ennå gå lang tid før disse permisjonene deles likt mellom mor og far. Inntil kjønne her er likestilt vil det kunne argumenteres med at kvinnelig verneplikt innebærer en merbelastning for kvinner sammenlignet med menn, jf. at kun en av seks fedre tar ut mer enn de obligatoriske seks ukene av fødselspermisjonen.
- Kjønnsnøytral verneplikt innebærer at langt flere i utgangspunktet pålegges denne plikten enn det Forsvaret har behov for. I dag tilsvare Forsvarets behov rundt 1/3 av den mannlige årskohorten. Med en kjønnsnøytral verneplikt vil Forsvarets behov tilsvare rundt 1/6 av årskohorten. Når det må gjøres unntak fra plikten (retten) for fem av seks i en årsklasse strider dette mot prinsipp om likebehandling. En av seks vil få redusert sin livsløpsinntekt sammenlignet med de fem av seks som ikke tjenestegjør. Denne ulikebehandling kan unngås dersom alle som ikke avtjener militær førstegangstjeneste i stedet pålegges ett års samfunnstjeneste.
- Å pålegge samtlige i en årsklasse ett års militær- eller samfunnstjeneste vil redusere arbeidsstyrken årlig med inntil 30-40.000 årsverk. Dette under forutsetning av at de som utfører samfunnstjenesten kommer i stedet for og ikke i tillegg til de ordinært ansatte. En slik reduksjon er langt fra uproblematisk i en tid hvor en har betydelig knapphet på arbeidskraft. Et slikt tiltak vil sannsynligvis også sette igang en omfattende diskusjon om hvilke stillinger dette personellet skal besette, eventuelt i hvilken grad det kan fortrenge annen arbeidskraft. Videre vil det skape et betydelig behov for en administrasjon for å forvalte og drive daglig ledelse av personell under slik samfunnstjeneste.

Momentene over er blant de forholdene som må vurderes i forbindelse med kjønnsnøytral verneplikt. Det vil dessuten være andre hensyn som har betydning. En høyere kvinneandel kan også oppnås gjennom andre tiltak enn kjønnsnøytral verneplikt. En mulighet er å pålegge alle ungdommer (gutter og jenter) å møte til sesjon, men gjøre den militære førstegangstjenesten frivillig. Forsvarets oppgave vil dermed være å rekruttere de 17 % av årsklassen (blant jenter og gutter) som er nødvendig for å dekke Forsvarets behov. Dette gir Forsvaret en reell utfordring i forhold til å gjøre seg attraktiv overfor ungdommen. Dersom

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Forsvaret møter denne utfordringen på en god måte vil dette gi gevinster for Forsvaret som arbeidsgiver også i forhold til de som etterhvert gjør yrkeskarriere i Forsvaret.

7.1.1. Sesjonsordningen

Beslutningen om å innkalle alle jenter født i 1989 eller senere til frivillig sesjon, vil med stor sannsynlighet føre til en betydelig økning av kvinneandelen i Forsvaret. For at Forsvaret skal kunne beholde og motivere dette personellet til førstegangstjeneste må sesjonen videreutvikles, og tilpasses den enkeltes og Forsvarets behov.

Ved utløpet av februar hadde ca. 7 000 kvinner landet over takket ja til frivillig sesjon. Tallene per 26. mars 2007 fra Vernepliktsverket viser at 914 (av 1075 som var innkalt) kvinner møtte frem og gjennomført sesjon, av disse er hele 75,8 % tjenestedyktige i henhold til Forsvarets krav. Holder denne tendensen seg vil ca. 4500 kvinner være kvalifiserte og således kunne fordeles til forsvarsgrener og avdelinger. Usikkerhetsmomentene vil imidlertid være hvor mange som sier ja til å innkalling og hvor mange som faktisk møter frem til førstegangstjeneste. Svaret på dette spørsmålet får vi ikke før hoveddelen av disse kvinnene skal møte til tjeneste i 2008.

Dagens sesjonsordning har utviklet seg svært lite de siste 10-15 årene, til tross for at Forsvaret og vernepliktsens nåværende innretning har forandret seg. Utvalget mener Forsvaret er tjent med å se på sesjonsordningen som et løp, fra innrulleringsdagen og inntil man møter i porten, heller enn å se på det som én dag. I perioden mellom sesjon og fremmøte, ser utvalget for seg at man kontinuerlig motiverer ved å gi tilpasset informasjon til den utskrivningspliktige. Dette bør primært gjøres gjennom et felles interaktivt nettsted, som beskrevet i denne rapporten. Utvalget mener at man allerede på selve sesjonsdagen bør fordele den aktuelle kandidat til ønsket og/eller realistisk tjenestested, tjenestestilling og tidspunkt for oppmøte. Dette skjer selvfølgelig på grunnlag av Forsvarets behov, klassifiseringen som har blitt gjort i forkant av fordelingen, og den enkeltes behov og ønsker. Heretter bør avdelingen som får soldaten tildelt, gi spisset informasjon for å forsterke motivasjonen som allerede eksisterer etter fordelingen. Utvalget tror denne forutsigbarheten for den enkelte, men også Forsvaret, vil være spesielt motiverende for kvinner.

Forsvaret sliter per dags dato med høyt frafall i løpet av tjenesten. Hele 29 % av de som møtte i porten i 2004 falt fra før planlagt dimisjon. Dette frafallet skyldes sannsynligvis at Forsvaret ikke er flinke nok til å motivere før og under førstegangstjenesten, men også at sesjonsordningen ikke er god nok til å selektene de som er fysisk og psykisk skikket til å fullføre tjenesten. Dette frafallstallet representerer en unødvendig økonomisk belastning både for Forsvaret og ofte for de det gjelder, og det er belastende for Forsvarets omdømme.

7.1.2. Kjønnsnøytral verneplikt

- **Utfordring**

Likestilling og like rettigheter bør også innebære like plikter. Dermed bør verneplikten i prinsippet også omfatte kvinnene. På den måten vil Forsvaret lettere kunne gjenspeile det samfunnet som det er en del av.

Forsvarets behov til førstegangstjeneste er i dag ca. 10000 vernepliktige soldater årlig, hvilket tilsvarer ca en av tre gutter i hvert årskull, eller en av seks i hele ungdomskullet (gutter og jenter).

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Det kan framstilles som kjønnsnøytral verneplikt vil innebære en ytterligere uthuling av begrepet "allmenn verneplikt", i og med at også alle jentene blir omfattet av en verneplikt som retter seg mot et begrenset behov i Forsvaret.

Frivillig sesjon for kvinner forventes å ha en positiv effekt, men det er fortsatt usikkert hvor mange kvinner som vil benytte seg av tilbudet om førstegangstjeneste og ikke minst eventuell påfølgende befalsutdanning eller vervingskontrakt. Derimot anser utvalget det sannsynlig at kjønnsnøytral verneplikt vil medføre en betydelig økt andel av kvinner til Forsvaret.

Utvalget innser imidlertid også at et forslag om kjønnsnøytral verneplikt har flere aspekter som utvalget ikke har hatt ressurser eller kompetanse til å utrede. En slik ordning krever en omfattende debatt og sannsynligvis flere tunge utredningsarbeider før det eventuelt kan iverksettes. Det er derfor ikke sannsynlig at et slikt tiltak vil kunne øke kvinneandelen de nærmeste årene. Utvalget har derfor konsentrert seg om tiltak som kan støtte de positive effektene som kan forventes av frivillig sesjon for kvinner, samt tiltak som kan rekruttere kvinner utenom vernepliktssystemet, og ikke minst tiltak som kan beholde kvinner i Forsvaret. Utvalget mener imidlertid at det er meget viktig for en eventuell debatt om kjønnsnøytral verneplikt, og for en eventuell senere innføring av en slik ordning, at det avsettes ressurser til å kartlegge erfaringer med de kvinnene som nå kommer inn i Forsvaret som konsekvens av frivillig sesjon.

- **Anbefalt løsning/tidsaspekt**

- **Alle aspekter ved kjønnsnøytral verneplikt bør utredes med tanke på størst mulig likhet mellom jenter og gutter både når det gjelder plikter og rettigheter. Det er viktig at Forsvarets erfaringer med frivillig sesjon for kvinner, og den påfølgende førstegangstjenesten for disse kvinnene, blir nøye kartlagt slik at de kan danne premisser for en slik utredning. Utvalget anbefaler også at det utredes hvorvidt en ordning med pliktig sesjon for alle, med frivillig førstegangstjeneste for alle, også utredes, et alternativ er naturligvis også pliktig sesjon for alle, men pliktig verneplikt for gutter og frivillig for jenter. Utredningen om kjønnsnøytral verneplikt bør iverksettes så snart erfaringene fra første kull vernepliktige etter frivillig kvinnelig sesjon, har dimittert i 2009.**
- **Forsvaret bør ha analysegrunnlag til å vurdere hvordan den nye ordningen med frivillig sesjon og frivillig førstegangstjeneste for kvinner, virker i kombinasjon med alminnelig verneplikt for menn. Utvalget vil gjøre oppmerksom på at dette fordrer at ressurser til kartlegging av – og forskning på kvinner som møter til sesjon i 2007, straks skaffes til veie. Dessuten må det gis et mer konkret oppdrag til FMO enn det nåværende pålegget til Vernepliktsverket (VPV) om å "evaluere ordningen". Etter det utvalget vet, har ikke VPV ressurser til å evaluere ordningen utover det som kan gjøres i linjen. For det andre dreier dette seg om en ordning som går langt utover VPVs ansvarsområde. For det tredje bør det vurderes om ikke en uhildet instans trekkes inn i et slikt analysearbeid.**

- **Konsekvenser av anbefalt løsning**

Utvalgets anbefaling fordrer at det skaffes til veie midler for forskning på jenter 89 kullet som møter/har møtt på frivillig sesjon, slik at disse kan følges opp helt fram til eventuell verving eller befalsutdanning. Likeså bør det forskes på en referansegruppe fra guttekullet. Det kreves også ressurser til utredning av alle aspekter rundt kjønnsnøytral verneplikt når dataene fra forsknings- og analysearbeidet foreligger.

7.1.3. Villighetserklæring

- **Utfordring**

Kvinner er i utgangspunktet ikke vernepliktige. Gjennomføring av frivillig førstegangstjeneste for kvinner innebærer at de også blir omfattet av verneplikten på lik linje med menn.

Nåværende ordning krever at jentene undertegner villighetserklæringen om verneplikt senest tre mnd etter påbegynt førstegangstjeneste. Dermed kan de velge å avbryte sin påbegynte tjeneste i relativt lang tid etter fremmøte og påbegynt soldatopplæring.

Dette medfører stor usikkerhet for Vernepliktsverket (VPV) som skal fordele og kalle inn personell til førstegangstjeneste siden det ikke er knyttet noen forpliktelser til kvinnes uttrykte ønske om å avtjene førstegangstjenesten. Frafallsreserven må holdes høy for å kompensere for denne usikkerheten. Det skaper også problemer for rekvirerende avdeling som må operere med et noe uklart antall rekrutter, noe som kan være kostnadskrevende med tanke på befalsoppsetning, utstyr og infrastruktur. Et for stort frafall kan medføre at avdelingen ikke blir i stand til å løse oppdraget.

Villighetserklæringen er kanskje det tiltaket som er mest synlig med tanke på forskjellsbehandling av jenter og gutter som er møtt fram til tjeneste. En mer lik behandling av begge kjønn, også på dette området, kan medvirke til å fjerne påskudd for diskriminerende handlinger og uttalelser.

Tiden før jentene underskriver erklæringen bør kortes ned vesentlig, for å redusere den usikkerhet dette innebærer for avdelingens mulighet til å utdanne en komplett operativ avdeling.

- **Anbefalt løsning**

Villighetserklæringen bør undertegnes tidligst mulig, men senest ved fremmøte til tjeneste. Et endelig krav om forpliktende underskrift om førstegangstjeneste og verneplikt tidligere vil etter utvalgets oppfatning lett kunne innebære at mange jenter velger bort Forsvaret i påvente av andre utdanningstilbud. Dette vil være spesielt aktuelt ved innkallingene til sommerkontingentene.

- **Konsekvenser av anbefalt løsning**

- Økonomisk sett vil dette forslaget medføre en innsparing, i og med at rekvirerende avdeling lettere kan beregne det riktige antall soldater som skal inn til tjeneste, og at de slipper å ta inn ekstra mannskaper for å ta høyde for at kvinner evt trekker seg etter 3 måneder.
- Forslaget vil også kunne fjerne et vesentlig ankepunkt ved dagens ordning og slik sett skape mer positiv holdning til frivillig kvinnelig verneplikt. Det er også et tiltak som går i retning av mer like forhold mellom kjønnene, innenfor rammen av dagens lovgivning.
- Forslaget vil kunne redusere antallet kvinner som forplikter seg til å møte til førstegangstjeneste.

7.2. Informasjonsvirksomhet

7.2.1. Generelt om informasjonsvirksomhet

Tiltak i forbindelse med informasjonsvirksomhet er noe utvalget ønsker å understreke som spesielt viktig. De overordnede målsetningene for statens informasjonspolitikk er ²⁷å:

- sikre den enkelte innbygger og virksomhet reell tilgang til informasjon om de offentliges aktiviteter
- sikre den enkelte innbygger informasjon om rettigheter, plikter og muligheter
- sikre lik og alminnelig tilgang til å delta aktivt i den demokratiske prosessen

Etter flere år med omstilling, har utvalget inntrykk av at informasjons- og rekrutteringsvirksomheten ikke har endret seg i takt med Forsvarets utvikling. Dette er uheldig, spesielt i en tid med lave gjennomføringsprosjenter ifm førstegangstjeneste. Tillit blant befolkningen er en forutsetning for å løse Forsvarets oppdrag innenlands og utenlands, og dagens informasjons- og rekrutteringsaktiviteter bidrar ikke tilstrekkelig til å ivareta dette.

Når det gjelder oppgaven med å rekruttere flere kvinner inn til Forsvaret, ønsker utvalget å fokusere spesielt på informasjonsvirksomheten i perioden før en eventuell tjeneste i Forsvaret. Det er derfor viktig å se på informasjonsvirksomheten i sammenheng med sesjonsordningen, som står omtalt som eget punkt i rapporten. Utvalget mener informasjonsvirksomheten i perioden før tjeneste er en viktig og nødvendig del av sesjonsordningen, og anbefaler at tiltakene ikke blir behandlet isolert, men i sammenheng med de øvrige tiltakene under rekrutteringsaspektet. **Utvalget ønsker å understreke at informasjonsvirksomheten som går mellom sesjon og fremmøtedato ikke bare skal være informerende, men også motiverende.**

7.2.2. Felles interaktivt informasjons-, forvaltnings- og rekrutteringsportal på Internett

- **Utfordring**

Informasjonsvirksomheten for de som interesserer seg for Forsvaret er per dags dato for dårlig. Dette gjelder spesielt for de som ønsker seg inn i Forsvaret, som må lete blant et utall nettsider og steder før de finner informasjonen de er ute etter. Informasjonsutviklingen har gått fort de seneste år, og hvis Forsvaret skal være konkurransedyktig i forhold til universiteter, skoler og arbeidsplasser, må man tenke nytt i forhold til informasjon.

- **Anbefalt løsning/tidsaspekt**

Vernepliktsverket er i gang med å se på mulighetene rundt en løsning med en nettside som skal ivareta noen av Vernepliktsverkets forvaltningsmessige oppgaver (for

²⁷ <http://www.regjeringen.no/en/archive/Ryddemappe/423827/423828/423872/423873/423886/Statlig-informasjonspolitikk---hovedprinsipper.html?id=424477>

eksempel innmelding av egenerklæringer, søknad om overflytting, søknad om sivilteneste etc). Utvalget ser for seg en løsning som i tillegg ivaretar/inneholder:

- Informasjon som skal sette den enkelte i stand til å ta et valg på selve sesjonsdagen (tjenesteavdelinger, tidspunkt, praktiske forhold rundt førstegangstjeneste, tjenestestillinger etc).
- Informasjon som er tilpasset den enkelte (tjenestestillinger/muligheter).
- Dialog med kontaktpersoner på de forskjellige avdelingene, og mulighet for dialog brukerne imellom. Dette punktet gjelder spesielt der kvinnelige interesserte kan komme i kontakt med kvinnelige soldater eller befal.
- Dagbøker/weblogger (blogger) fra soldater som er inne til tjeneste.
- Kompetanse man kan få i løpet av tjeneste, og hvilken relevans denne har for videre sivil eller militær karriere.
- Praktiske opplysninger.
- Hvilke krav, rettigheter og plikter man har i forbindelse med avtjening av førstegangstjenesten.
- Informasjon om utenomtjenestlige aktiviteter. (VUPIKT ol.)
- Stimulerende innhold, f eks spill, konkurranser etc.

Det svenske forsvaret har allerede satt i gang et slikt tiltak (*lumpen.nu*), med god respons fra brukerne.

- **Konsekvenser av anbefalt løsning**

Å sette i gang et slikt nettsted vil kreve økonomiske ressurser, samt god oppfølging av Forsvarets rekrutteringsorganisasjon, men vil antakeligvis være billig å drifte og vedlikeholde. Sett på bakgrunn av de rekrutteringsutfordringene Forsvaret nå står overfor, kan dette vise seg å være en god investering. Det bør også vurderes om det kan identifiseres områder med innsparingspotensiale i dagens rekrutteringsvirksomhet, et potensiale som kan omdisponeres til å finansiere et slikt nettsted.

7.2.3. Informasjon til skoleverket

- **Utfordring**

Med et relativt lavt antall vernepliktige som avtjener førstegangstjeneste blir det viktig å holde informasjon god og tilstrekkelig for at samfunnet skal ha et riktig bilde av Forsvaret, samt for å stimulere et tilstrekkelig antall ungdommer til tjeneste i Forsvaret. I rekrutteringssammenheng er det også viktig å informere ungdom tidlig, - før de velger utdanningsretning. Mange ungdommer velger utdanning relativt tidlig, kanskje allerede i 10. klasse på ungdomsskolen, og de som velger yrkesfaglig utdanning må forholde seg til lærlingeplasser allerede på VK 1 nivå (17 åringer).

Forsvaret har hatt begrenset evne til å følge opp og oppdatere informasjon til de tusenvis av elever som går på skole i Norge. Forsvaret bør i tillegg til videregående skoler nå ut til alle ungdomsskoleelever slik at de får et innblikk i Forsvarets struktur, roller og historikk, samt at de blir bevisstgjort på at valgene de tar i forbindelse med videregående skole har en

innvirkning på hvilke muligheter de har Forsvaret når den tid måtte komme. Alle vil naturlig nok ikke være like interessert, men ved å gi et positivt og profesjonelt bilde av Forsvaret vil dette før eller senere spille inn på venne- og familierekuttering. Videre må man følge opp kommunikasjonsløpet på videregående skoler. Utvalget anbefaler at man her har et sterkere fokus på rekruttering og muligheter i Forsvaret, og tror at den samlede effekten på sikt vil øke andelen av kvinner, men også forsvarsviljen og omfanget av venne- og familierekuttering.

Et annet tiltak som utvalget anbefaler er å bruke rekrutteringsoffiserer fra Forsvarets militære organisasjon til å informere på skolene. Dette gjøres til en viss grad i dag, men pga ressursmangler og manglende koordinering av egen rekrutteringsorganisasjon når man ikke ut til alle skoler.

Organisasjoner knyttet til Forsvaret er viktige medspillere når det gjelder å øke samfunnets interesse for Forsvar som helhet. Vi mener at ungdom ikke alene påvirkes av andre unge, men at også foreldrene og besteforeldrenes holdning til Forsvaret er utslagsgivende. Det gjør en forskjell dersom mor og far er støttende dersom datteren ønsker å velge Forsvaret som karrierevei. Folk og Forsvars mange skolebesøk bidrar til positiv interesse rundt Forsvar og sikkerhetspolitikk.

- **Anbefalt løsning**

Utvalget anbefaler å styrke rekrutterings- og informasjonsinnsatsen på ungdoms- og videregående skoler, samt begynne å koordinere denne virksomheten med konferanser og seminarer i regi av frivillige organisasjonen for å oppnå best mulig effekt. Dette tiltaket er viktig for all rekruttering, men spesielt viktig for å øke kvinneandelen. Undersøkelser viser dessuten at jenter i gjennomsnitt bestemmer yrkesvalg tidligere enn gutter, det er derfor viktig å møte jentene relativt tidlig, sannsynligvis allerede i 10. klasse.

- **Konsekvenser av anbefalt løsning**

De foreslåtte tiltakene vil isolert sett koste penger, men igjen er det spørsmål om ikke dagens rekrutteringsressurser kan organiseres på en bedre måte innenfor nåværende ressursramme. De langsiktige konsekvensene av manglende rekruttering kan dessuten bli langt mer kostbare enn det de foreslåtte rekrutteringstiltakene vil koste.

7.2.4. Informasjon i forkant av fremmøte(fra sesjon til fordeling)

- **Utfordring**

Tall fra VPV viser at svært mange faller fra i tiden mellom mottatt innkallingskort og første utdanningsdag. Manglende motivasjon, informasjon og tilpasningsvansker ved oppmøte er faktorer som spiller inn på frafallet, og utvalget ser på dette som en særlig bekymring med tanke på jentene, som fra disse dager har en lengre "ventetid" fra sesjon til innkalling enn det som er praksis for jenter som har vært frivillig sesjonert tidligere. Dette forholdet forsterkes av at jentene er "frivillige" inntil villighetserklæring underskrives 3 måneder etter innrykk.

Utvalget mener Forsvaret må være offensive i tidsperioden mellom sesjon og innrykk, ved å for eksempel å gi en "informasjonspakke" for å holde de innkalte motiverte fram til frammøtedato.

Et slikt tiltak bør ha to formål; å gi et bilde av hva som venter dem, samt skape en forventning, og dermed få den innkalte til å glede seg til tjenesten. Veien fra en motivert

soldat på innkallingstidspunkt til en demotivert soldat ved fremmøte er særdeles kort. Utvalget mener at denne typen motivasjon kan holdes ved like ved f. eks. å sende den innkalte en t-skjorte, et nummer av F – Forsvarsforum og Soldatnytt, samt litt informasjon om avdelingen de skal møte opp i. Hæren sendte i forkant av innrykket august/september 2006 UTVALGT/HÆREN t-skjorte til alle innkalte, og et stort antall møtte opp første dagen i plagget de hadde fått tilsendt. Utvalget mener slike tiltak gir et positivt signal, og motiverer den enkelte, spesielt jenter som ikke har plikt til å møte, til å opprettholde avtalen de har gjort med Forsvaret.

- **Anbefalt løsning**

Forsvaret bør forsterke kommunikasjonen med den enkelte i forkant av innrykket, for å opprettholde og forsterke forholdet til Forsvaret og tjenesten de skal utføre.

- **Konsekvenser av anbefalt løsning**

En slik forsterkning av kommunikasjonen vil kreve relativt beskjedne økonomiske ressurser, men vil igjen gi inntjening ved ytterligere å redusere frafallet ved innrykk og i løpet av tjenesten.

7.2.5. Tilpasset informasjon og dialog med den enkelte

- **Utfordring**

Tillitsmannsordningen i Forsvaret (TMO) deltar på innrykkene i Forsvaret, og sitter igjen med et inntrykk av at ungdommen oppfatter informasjonsvirksomheten som noe rotete og uoversiktlig.

Forsvaret bør tilstrebe å gi tilpasset informasjon til den enkelte. Dette kan gjøres på mange forskjellige måter, blant annet ved å:

- Registrere ønsket forsvarsgren/våpengren på et felles interaktivt nettsted, for så å holde ”spissede sesjonsdager”, der representanter for de forsvars- eller våpengrenene kommer og informerer spesielt om deres virksomhet for de som har meldt interesse om dette. Et eksempel på dette vil f. eks. være at en jente har meldt interesse for hundetjeneste i Luftforsvaret på internett (se skissert løsning for felles interaktivt nettsted). Hun inviteres til en såkalt ”spisset sesjonsdag”, der den generelle orienteringen holdes, men også en presentasjon fra f. eks. Forsvarets hundeskole (FHSK).
- Mulighet til å stille spørsmål/kommunisere til/med tillitsvalgt eller offiser i ønsket avdeling (UTVALGT-modellen).
- Egne diskusjonsgrupper for jenter, personell med spesielle ønsker etc.
- Utsending av tilpasset brosjyremateriale til personellgrupper med spesielle ønsker i forkant av en fordeling
- Dialog med sesjonsoffiser som er tilpasset ønskene som den enkelte har registrert på felles interaktivt nettsted
- Opprette og vedlikeholde kommunikasjon og dialog mellom den vernepliktige og avdelingen han eller hun har blitt fordelt til.

- **Anbefalt løsning**

Forsvaret bør bygge videre på, og utvide "Utvalgt.no" modellen for i større grad å tilrettelegge for tilpasset informasjon til den enkelte.

- **Konsekvenser av anbefalt løsning**

I likhet med de andre foreslåtte informasjonstiltakene vil dette både ha en utgiftsside og en inntjeningside. Utgiftene for informasjonstiltakene vil imidlertid være relativt begrensede, samtidig som utgifter ved at rekvirerende avdelinger "overrekvirerer" som kompensasjon for at de alltid får et antall umotiverte og uskikkede soldater tildelt. Informasjonstiltakene vil dessuten bidra til å gi Forsvaret et bedre omdømme, og de vil særlig kunne bidra til at jenter ikke bare møter på frivillig sesjon, men også opprettholder motivasjonen fram til de møter til tjeneste.

7.3. Selekering

Både Forsvarets skoler, og også til en viss grad avdelinger med vernepliktige på førstegangstjeneste, bruker i stor grad selekering i prosessen for å finne de som er best egnet til tjenesten. Nå kan det diskuteres hvorvidt metoden som benyttes virkelig er selekering eller om det er ekskludering. De fleste avdelinger og skoler finner fram til de som de ønsker å ha ved å ekskludere de som er ansett som dårligst egnet, ikke ved å selektere de som er best egnet.

Det benyttes ulike former av testing. Noen er av psykisk karakter, mens andre tester fysisk styrke.

Det er et kjent at inaktive barn er et samfunnsproblem. Dette gjenspeiler seg også ved opptak til for eksempel befalsutdanning i Forsvaret. Det vil være nødvendig at norsk ungdom generelt får hjelp til å holde seg fysisk aktive lenger ved hjelp av kompetente trenere. Ikke alle er seg bevisst at det er nødvendig å være godt trent i forkant av at de søker opptak til Forsvaret. Det bør derfor vurderes om den fysiske prestasjonen på et gitt testpunkt bør tillegges så stor vekt som i dag, kanskje bør det stilles spørsmål om hvorvidt "trenbarhet" skal vurderes ved selekering. De fleste 19 åringer med normal fysikk vil relativt raskt kunne trene seg til et langt bedre resultat på 3000 meter i løpet av noen få uker.

- **Utfordring**

Kvinner synes å skåre lavere på selekeringstestene enn menn. Dette gjelder både på de fysiske og de psykologiske testene. Resultatet kan bli at de ikke når opp i konkurransen eller at de blir betraktet som ikke kvalifiserte.

Det er viktig at ungdommene møter kompetente trenere som kan utforme treningsopplegg for den enkelte.

Det synes også som om at kvinnene som kommer til sesjon skiller seg ut fra kvinner generelt ved at de har lavere skår på ordforståelse enn menn i samme aldersklasse og dette samsvarer ikke med funn når det gjelder kvinnegruppen som helhet i Norge. (Sjefpsykolog for Forsvaret Snorre R. Sæbø)

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Dette kan tyde på at Forsvaret ikke når frem til alle de kvinnene de ønsker å rekruttere. Utvalget av kvinner er dessuten mindre enn for menn fordi sesjon og førstegangstjeneste er frivillig for kvinner.

Utvalget stiller spørsmål om de fysiske og psykologiske testene er relevante for dagens krav. Mange av testene har vært uforandret siden tidlig i den kalde krigen, da utfordringen var å stille flest mulig soldater i en eksistensiell krig, og ikke å selektere soldater til et innsatsforsvar som skal kunne takle et vidt spekter av nasjonale og internasjonale oppgaver. I en del tilfeller kan det også være uklart om seleksjonskrav er basert på tjenstlige behov eller om de er utviklet som rene eksklusjonsverktøy. Det kan være grunn til å spørre om tradisjonelle krav basert på tidligere tiders tjenstlige behov er blitt videreført som eksklusjonsverktøy.

- **Foreslåtte løsninger:**

- **Ved testing skal utviklingspotensialet telle med. Kravet til oppnådd fysisk test behøver ikke være oppnådd ved første seleksjon, men i rimelig tid etter aspirantopptak. Likevel må kravene til inntak ikke legges urealistisk lavt.**
- **Testene må ta utgangspunkt i kvinner og menns realistiske potensiale.**
- **Det bør tilbys personlige treningsprogram. Dette kan medføre at idrettstjenesten bør styrkes.**
- **Forsvaret bør foreta en kritisk gjennomgang av dagens seleksjonsverktøy, dette innebærer både fysiske og psykologiske tester, samt gjeldende praksis ved rekruttskoler og aspirantskoler, for å finne ut om dagens seleksjonskriterier samsvarer med dagens krav til soldater og befal. Det bør videre undersøkes i hvilken grad disse kriteriene er kjønnsnøytrale. Hvis dagens seleksjonskriterier ikke tjener formålet, bør Forsvaret snarest utvikle nye verktøy for denne prosessen.**

7.4. En helhetlig rekrutteringsorganisasjon

Det er svært mange aktører innen FMO som har og føler et rekrutteringsansvar. Forsvarsstaben (FST) har det overordnede ansvar for rekrutteringen i Forsvaret. VPV har det koordinerende ansvaret for rekrutteringsvirksomheten. Dette innebærer at VPV ikke sitter på store rekrutteringsressurser selv, men skal koordinere de utøvende ledds (Forsvarsgrenenes) rekrutteringsvirksomhet. Som en del av sitt ansvar leder VPV Forsvarets rekrutteringsforum som planlegger og koordinerer innværende og kommende periodes rekrutteringsvirksomhet. Videre har forumet ansvar for veiledning, kontroll og evaluering av rekrutteringsinitiativ i Forsvaret. Alle forsvarsgrenene og Forsvarets Logistikkorganisasjon (FLO) er representert i forumet.

Forsvarets utøvende ledd innen rekruttering på skoler/messer, camper, åpen dag/tilsvarende er i hovedsak forutsatt å ivaretas av rekrutteringsoffiserer fra forsvarsgrenene. Personellet tas ut til oppgavene med bakgrunn i interesse for fagfeltet, antatt tilgjengelighet og eventuelt at det tilligger stillingen å ivareta en rekrutteringsfunksjon. Det gjennomføres årlige rekrutteringsoffiserskurs for dette personellet.

Forsvarets felles målsetting for rekrutteringsvirksomheten er: Forsvaret skal til enhver tid søke å gjennomføre en mest mulig samstemt rekrutteringstjeneste for å gi kunden et bredest

mulig valggrunnlag i møtet med Forsvaret. Rekrutteringstjenesten skal fremstå som en samlet tjeneste og bygge oppunder Forsvarets merkevarebygging.

7.4.1. Koordinering av rekrutteringsvirksomheten

• **Utfordring**

En av utfordringene med rekrutteringsarbeidet i Forsvaret synes å være at det i for liten grad er en koordinert og samstemt bruk av ressursene mot en felles rekrutteringsutfordring. De ulike enhetene i Forsvaret har sine "nære" utfordringer med å skaffe både jenter og gutter til sine utdanningstilbud og tjenester. Det gjennomføres derfor mye rekrutteringsvirksomhet i den enkelte forsvarsgren med lokale ressurser, som ikke nødvendigvis er koordinert mot et felles mål.

Rekrutteringsarbeidet rettet mot ungdom og skoleverket er mest intenst fra oktober måned fram til søknadsfristene for nye studier, normalt i mars hvert år. I denne perioden er det stort behov for rekrutteringsoffiserer fra forsvarsgrenene som kan ivareta skolebesøk og deltakelse på mindre og større utdanningsmesser mv. Forsvarsgrenenes rekrutteringsoffiserer er ikke alltid tilgjengelige for å delta i dette rekrutteringsarbeidet. Bidragene blir ofte for sporadiske, hvilket kan gå på bekostning av kontinuitet og den profesjonalitet som ønskes.

Dette skyldes i stor grad at heltids rekrutteringsoffiserstillinger har blitt prioritert bort og at avdelingene har fokus mot operative leveranser med sine begrensede ressurser.

Konsekvensene av lav tilgjengelighet er:

- Mange skoler blir ikke besøkt av Forsvaret.
- Lav profesjonalitet - når rekrutteringsarbeid for Forsvaret gjøres for sjelden
- Mangelfull oppdatering av rekrutteringsoffiserene for å sikre at budskapet er korrekt, blant annet pga liten tilgjengelighet.
- Manglende tilknytning til et felles rekrutteringsmiljø hvor det kan utveksles erfaring, gis oppdateringer og skapes bevissthet om rekrutteringsarbeidets betydning for Forsvaret.

• **Anbefalt løsning**

Forsvaret bør treffe tiltak som samler rekrutteringsressursene under en felles koordinator som inngår forpliktende avtaler med forsvarsgrenene om deltakelse i rekrutteringsarbeidet for Forsvaret.

Dermed vil man i større grad kunne oppnå mulighet for å etablere et kompetansemiljø med evne til planlegging, nytenking og utholdenhet, herunder:

- **Økt tilgjengelighet for rekrutteringsarbeid i Forsvaret i periodene med høy aktivitet. Spesielt i tiden fra oktober til mars hvert år.**
- **Økt kontinuitet i rekrutteringsmiljøet og dermed oppdatert kompetanse om Forsvarets muligheter.**
- **Økt mulighet for å samordne rekrutteringsarbeidet på sesjon og mot ungdom for øvrig, samt at rekrutteringsoffiserer i større grad kan bidra på sesjonsdagen.**

- **At informasjon og ressurser styres mot bestemte målgrupper.**
(Ungdomsskoler og videregående skoler, camper, invitere skoleklasser, lærere, skolerådgivere, sesjon.)

7.4.2. Fremstillingen av dagens soldat

- **Utfordring**

Forsvaret stiller i dag større krav til soldatene som går langt utover det gamle "krigføreperspektivet". Utvalget mener at Forsvaret kan bli bedre til å markedsføre dagens nye behov, for eksempel for "den strategiske korporal", soldaten som skal takle rollen som krigfører, den humanitære bidragsyteren, og personen som skal være i stand til å ta vanskelig avgjørelser på kort tid. Mange kvinner mister fort interessen når de ser filmer, brosjyrer og annet informasjonsmateriell som kun markedsfører soldaten i krigføreperspektivet. Det kan også stilles spørsmål om i hvilken grad en slik markedsføring treffer de rette mennene.

Utvalget mener derfor en mer nyansert fremstilling av dagens soldat vil være rekrutteringsfremmende for det rette personellet av begge kjønn.

- **Anbefalt løsning**

Forsvaret bør legge vekt på markedsføring av alle perspektiver rundt tjenestemulighetene i Forsvaret og det å være soldat, slik at Forsvaret i større grad klarer å rekruttere videre og beholde personell som er forberedt på alle aspekter ved militær tjenestegjøring.

7.4.3. Markedsføring av allerede iverksatte tiltak

- **Utfordring**

Selv om tjeneste i Forsvaret ofte oppleves som svært krevende, er det viktig å vise til at Forsvaret også har svært mange gode ordninger for vernepliktige og ansatte. For å nevne noen har vi lønn under utdanning, variert tjeneste, mange typer reisestønader, utdanningstilbud på flere nivåer, organisert voksenopplæring, mange gode velferdstiltak etc. Utvalget mener at Forsvaret har et potensiale for å informere bedre om disse gode ordningene som Forsvaret har satt i live for å rekruttere og beholde personellet sitt.

- **Anbefalt løsning**

Forsvaret bør bli mer bevisst på å profilere alle gode ordningene som er iverksatt for å beholde og rekruttere personell til Forsvaret.

7.5. Utstyr og infrastruktur

Forsvaret vil forhåpentligvis oppleve en økende kvinneandel gjennom frivillig sesjon. For at Forsvaret skal kunne huse og utdanne en forventet økende kvinneandelen er det en forutsetning at det finnes tilfredsstillende eiendom, bygg og anlegg (EBA) og personlig bekledning og utrustning (PBU) for alt personell. Utvalget er ikke overbevist om hvorvidt

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Forsvaret pr dags dato er i stand til å levere tilfredsstillende EBA-løsninger og PBU til en større andel kvinner. Særlig ikke på bakgrunn av at utvalget gjennom sine avdelingsbesøk har opplevd at dagens relativt få kvinner flere ganger har påpekt at de har møtt nettopp slike problemer. For at Forsvaret i fremtiden skal kunne klare å ta i mot store mengder kvinner, må man tidlig tilrettelegge for nettopp dette.

Forsvaret bør pålegge avdelingene å tilrettelegge personlig bekledning og utrustning for en større andel kvinner.

Videre bør Forsvaret utrede EBA-behovet i forhold til en økt kvinneandel, for så å iverksette nødvendige EBA-tiltak slik at avdelingene kan tilby tilfredsstillende løsninger for alt personell.

Det vil utvilsomt virke demotiverende for unge rekrutter, uansett kjønn, å få utdelt utstyr som ikke passer, eller bli tildelt forlegning som ikke er tilpasset behovene. Slike relativt trivielle faktorer kan være en avgjørende faktor som får aspiranten eller rekrutten til å slutte. Til syvende og sist vil også slike manglende forberedelser og mangel på tilpasningsevne avspeile holdningen til de aktuelle avdelingssjefene og Forsvarets profesjonalitet.

Utvalget har allerede tatt opp dette problemet i et eget notat til Forsvarsministeren.

7.6. Lærlinger

Forsvaret er landets største lærebedrift, og blant alle personellkategorier i Forsvaret har lærlingene høyest kvinneandel. Blant de ca 600 årlige er i underkant av 30% kvinner. God markedsføring, linjer og fagkategorier som tradisjonelt har vært kvinnevennlige, og godt omdømme blant yrkesfaglige skoler synes å være grunnene til den høye prosenten.

Forsvaret har et reelt behov for lærlingene som utdannes og nyttes i de ulike fagkategoriene, og utvalget mener at man i større grad bør benytte seg av denne kompetansen også etter endt lærlingtid. Både Forsvaret og den enkelte lærling vil vinne på at det rekrutteres fra lærlingmassen ved å tilby sivile jobber, befalsutdanning og grenaders- eller matroskontrakter. I og med at kvinneandelen er så høy i den potensielle rekrutteringsbasen, vil dette sannsynligvis bidra til en jevn kvinnerekuttering.

For å kunne oppnå dette, anbefaler utvalget å åpne for rekruttering av lærlinger i Forsvaret til sivile og vervede jobber i Forsvaret, samt befalsutdanning/kurs.

- **Utfordring**

I dag er det så vidt utvalget kan bringe på det rene, ingen systematisk oppfølging av lærlinger som nærmer seg endt læretid, for å få disse til å fortsette i Forsvaret.

- **Anbefalt løsning**

Alle skikkede militære lærlinger skal gis tilbud om verving eller befalsutdannelse før dimittering. Det bør vurderes om Forsvaret kan fravike kravet om allmenn studiekompetanse for yrkesfaglige som tar GBU, og kanskje også for tilsetting som avdelingsbefal. Dette kan kompenseres med tilbud om allmenn studiekompetanse mens de tjenestegjør som avdelingsbefal.

7.7. Direkterekuttering

- *Utfordring*

Lav kvinneandel blant en allerede lav søkermasse til krigsskolene viser at Forsvaret må tenke nytt i forhold til rekruttering av fremtidige offiserer som skal gjennomføre GOU.

For å oppnå større søkermasse, særlig fra kvinner, mener utvalget at Forsvaret må utvide rekrutteringsbasen sin til krigsskolene. På grunn av svært utilfredsstillende søknadstall er det nå åpnet for å ta opp elever på en såkalt ”gjennomgående ordning”, det vil si at elever tas opp til et gjennomgående GBU/GOU løp, direkte fra VGS. I et slikt løp kan en identifiserbar GBU del være av under et års varighet. Det er også åpnet for å ta opp elever med utskrevet befalskurs (UB) og minimum seks måneders engasjement. Det er videre åpnet for å ta opp elever med ”relevant militær bakgrunn, minimum 12 måneders førstegangstjeneste.” Dette har utvidet skolens rekrutteringsbase noe, men fortsatt er søkergrunnlaget lavt, og kvinnenandelen i dette søkergrunnlaget er meget lav.

- *Anbefalt løsning*

Det bør vurderes om søkergrunnlaget til krigsskolene kan utvides ytterligere, med enda mer liberale ordninger for direkte rekruttering. Dette gjelder særlig for de nærmeste årene, inntil ordningen med frivillig sesjon forhåpentligvis gir flere kvinner til førstegangstjeneste og derved den naturlige inngangsporten til offisersutdannelse. Det bør også vurderes om kravet til ”relevant militær bakgrunn” senkes til 6 måneder, slik at tiltaket også kan omfatte personell med førstegangstjeneste fra HV. Denne typen førstegangstjeneste kan bli populær blant jenter, både fordi den er av noe kortere varighet og fordi mange jenter har bakgrunn fra HV ungdommen.

Det bør også vurderes om det er mulig i større grad å ansette personell med sivil utdanning. Forsvaret har åpnet for rekruttering av personell med relevant bachelor utdanning eller høyere, men denne ordningen har antagelig potensiale til å omfatte flere.

7.8. Ansvar for å oppnå resultater

- *Utfordring*

Forsvaret har i lang tid ligget stabilt på en kvinneandel på i underkant av 7 %. Tiltak som har vært iverksatt så langt har ikke gitt vesentlig endring i dette bildet. Samtidig viser oversikten over initierte tiltak (vedlegg 1) at flere tiltak ikke er fulgt opp i organisasjonen. Rapporten om seksuell trakassering i Forsvaret viser at en stor del, særlig yngre kvinnelige befal og befalelever, har opplevd trakassering. Utvalget mener derfor det er viktig at ansvaret for å oppnå resultater på dette området ikke blir pulverisert, men synlig tillagt funksjoner i linjen. Disse funksjonene bør også rapportere på -, og måles på, oppnådde resultater. Det er helt essensielt at militære ledere stiller seg bak arbeidet med økt kvinneandel og identifiserer seg med målsettingene for dette arbeidet. De må også personlig engasjere seg i det viktige arbeidet for å unngå seksuell trakassering og kjønnskrenkende atferd.

- *Anbefalt løsning*

Det bør kunne stilles resultatkrav til militære ledere også når det gjelder økt kvinneandel. Ledere med lederslønnskontrakt som har ansvar for iverksetting av kvinnepolitiske tiltak, bør ha resultatkrav for kvinneandel i sin lederlønnskontrakt.

7.9. Rekruttering av kvinner til GOU og VOU

- *Utfordring*

FD har i IVB 2006-2007 pålagt Forsvaret å ta opp minimum 25 % kvinnelige elever ved GBU. Dette er ivarettatt ved at felles opptak (FOS) til GBU nå reserverer 25 % av plassene for jenter. I forrige opptak var det riktignok ikke mer enn 15 % av søkerne som var kvinner og kvalifiserte, men alle disse ble i alle fall tatt opp som elever.

Forsvarssjefen har gjennom sin virksomhetsplan pålagt Forsvaret å ta opp minimum 25 % kvinner også på GOU og VOU. Disse oppdragene er i praksis ikke operasjonalisert ettersom gjeldende opptaksprosedyrer ikke gir rom for dette.

- *Anbefalt løsning*

Forsvarssjefens målsetting om 25 % kvinner ved GOU og VOU må ivaretas ved at opptaksprosessene endres slik at 25 % av plassene forbeholdes kvalifiserte kvinner. Hvis det er færre enn 25 % kvalifiserte kvinnelige søkere, kan resterende elevplasser besettes av kvalifiserte menn.

8. Hvordan beholde kvinner i Forsvaret

8.1. Problembeskrivelse

Det faktum at menn er i flertall i Forsvaret har utvilsomt hatt betydning for hvilke normer, verdier, holdninger og atferd som defineres som viktige innenfor organisasjonen. Dette samsvarer med det som gjerne omtales som et tradisjonelt maskulint verdi-, tanke- og handlingssett. Forsvarets struktur, praksis, ritualer og seremonier reflekterer og forsterker de forestillinger vi ofte har om en slik form for maskulinitet.

Forsvaret har flere hundreårs tradisjon som bærer av det mange forbinder med det typiske maskuline; synliggjort i soldaten og krigeren med våpen i kamp. Å være en del av en slik kultur²⁸ hvor også symboler, normer og regler er så tydelig forbundet med det maskuline vil måtte påvirke enhver, både kvinner og menn som har sitt yrkesliv i Forsvaret.

Kvinner i Forsvaret vil ofte oppleve et press fra sine omgivelser om å innrette seg etter den bestående kultur for å bli akseptert på lik linje med - og etter de samme, etablerte standarder som menn. Det oppleves ofte som den eneste måten man kan bli konkurransedyktig for videre karriere. Da blir da viktig å tilpasse seg de tradisjonelle rolleforventninger som eksisterer. Kvinner sosialiseres inn i den samme organisasjonskulturen som sine mannlige kolleger, hvor målet blir å tilfredsstille gitte forventninger. På kort sikt kan dette tilsynelatende virke problemfritt, men på lengre sikt har dette vist seg å være blant hovedgrunnene til at kvinnene slutter i Forsvaret. Mange kvinner opplever at det ikke gis rom for å ta i bruk det spekter av profesjonelle og personlige egenskaper de selv innehar, og presset om å opptre i henhold til den etablerte standarden vil ofte ikke være forenlig med den utformingen av yrkesrollen som

²⁸ Kultur forstås her som grunnleggende antagelser og oppfatninger som deles i en gruppe og læres videre til nye medlemmer om hvordan "vi gjør tingene her hos oss"

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

kvinnen selv ønsker å innta. Utvalgets samtaler med en rekke kvinner i Forsvaret tyder på at nettopp slike forhold oppfattes som problematiske.

Opplæring og utvikling av den militære lederen har en lang historie. Og utdanning av nye militære befalsmenn og kvinner baserer seg på denne erfaringen for å utvikle nye ledere. Hva som forbindes med den ideelle militære offiser er i noen grad definert, men må også ses i et historisk lys og vil derfor gjerne være tuftet på forestillinger om det typiske maskuline. Lederrollen er historisk sett utformet av og for menn, og knyttes derfor opp mot det tradisjonelle synet vi har på mannlighet. Lederen er orientert mot kontroll, formell organisasjon, konkurranse og en rasjonell atferd.

Når kvinner kommer inn i menns organisasjoner blir det ofte forventet endringer fordi kvinnene skal tilføre organisasjonen noe nytt, den såkalte kvinnelige kompetansen. Det typiske tradisjonelle synet på kvinnelighet er at hun er orientert mot samarbeid, likeverd, kontakt og en relasjonell atferd. Men i et miljø hvor majoriteten setter rammene for kommunikasjons-, handlings- og tankemønstre, vil det være vanskelig for den minoriteten som kvinner representerer å påvirke den bestående kulturen. Dette fordi minoriteten i stedet ofte tilpasser seg til de allerede eksisterende normer, regler og handlingsmønstre. De som ikke gjør det vil kunne bli definert som annerledes, gis lavere status og oppleve å bli holdt utenfor miljøet. Det er imidlertid viktig å minne om at både kvinner og menn representerer heterogene grupper, hvor individuelle forskjeller innad i gruppene kan være større enn mellom gruppene, og at også mange menn reagerer mot deler av kulturen i Forsvaret.

Det må settes inn et aktivt arbeid fra Forsvarets side for å legge forholdene til rette for å utvikle en organisasjonskultur som gir aksept for et bredere spekter av måter å samhandle på, - på alle nivåer. Konsekvensene ved ikke å gjøre det vil være at Forsvaret mister verdifull kompetanse. Kompetanse som kunne ha bidratt til større mangfold i Forsvarets organisasjon og bedret mulighet til å løse viktige oppgaver. Noen kvinner finner seg vel til rette og fungerer godt i et mannsdominert miljø med en maskulin kultur, de finner sin plass innenfor den bestående kulturen og trives i sin fag- og lederrolle i Forsvaret. Men for de fleste kvinner er det en belastning å være fagperson eller leder i en organisasjon hvor de ikke får aksept og anerkjennelse for sin kompetanse.

Manglende aksept og anerkjennelse kan gi seg utslag på flere måter. Fra manglende kvinnestørrelser i personlig bekledning og militært utstyr via trakassering eller ulik grad av mobbing til ikke å nå opp i konkurranse om stillinger eller karrierefremmede skoleplasser. I sum oppleves dette av mange som om det ikke er rom for kvinner i Forsvaret.

For at Forsvaret skal kunne endre kulturen slik at et større spekter av erfaringer, verdivalg og handlingsmønstre kan tas i bruk på alle nivå, må prosentandelen kvinner økes (se tidligere avsnitt om marginalitetsproblematikk, samt vedlegg). Forsvarets problem i dag er blant annet at kvinnene ikke blir i organisasjonen lenge nok til at prosentandelen kvinner på ulike nivå øker. Forsvaret må aktivt arbeide med å legge forholdene til rette slik at kvinner får støtte og utviklingsmuligheter i sin yrkeskarriere på en måte som gjør at de velger å bli værende i organisasjonen.

For å beholde kvinner i Forsvaret må Forsvaret selv utvikle aksept for forskjellighet som et gode for Forsvaret. På denne måten kan flere kvinner i Forsvaret være katalysatorer for at også menn i større grad gis mulighet for å benytte hele sitt spekter av kvalifikasjoner. Undersøkelsen blant kvinnelige yrkesoffiserer²⁹ viser at Forsvaret ikke benytter noe parameter

²⁹ Eikeland, Solveig. Masteroppgave/BI, 2001: *Konstruksjon av kvinnelighet i militært lederskap*.

for å diskutere kjønn i den ledertrening og utvikling som gjennomføres. Kjønnets betydning er ikke et tema i militær ledelsesteori. Kjønn blir også derfor nøytralt i arbeidsmiljø og kjønn gis ikke oppmerksomhet. Dette får også konsekvenser for hvordan Forsvaret selekterer personellet til utdanning og stillinger. Det legges til grunn en tilsynelatende kjønnsnøytralitet som likevel er basert på maskuline preferanser. Dette som følge av at seleksjonsmekanismene er utviklet av menn og for menn. Det er derfor ikke overraskende at kvinner ikke når opp i konkurransen. For å utvikle gode ledere er det nødvendige med gode og moderne organisasjoner som legger forholdene til rette slik at de personer som velges til ledere har den nødvendige plattform å modnes ut fra. Dette krever endringer i de seleksjonsmetoder og verktøy som i dag benyttes. Da vil kjønn være ett av flere parametere som er viktige å ha fokus på for at den enkelte, både kvinner og menn skal kunne ta i bruk sin totale kompetanse. Kvinnene i Eikelands undersøkelse sier at de nettopp ønsker å gjøre dette, ved at de bygger sin lederrolle både på sine maskuline og feminine egenskaper. De samme kvinnene gir imidlertid uttrykk for at de strever med å få aksept og anerkjennelse for denne lederrollen innad i organisasjonen. Kvinnelige yrkesoffiserer i undersøkelsen oppgir ikke et bilde av seg selv som en typisk maskulin, militær leder. De beskriver snarere et utvidet begrep med utgangspunkt i både det feminine og det maskuline. Slik sett kan de gi et bidrag til en ny modell for lederskap. Kvinnene utfordrer de kjønnsbestemte oppfatninger³⁰, men møter i stor grad motstand i organisasjonen på sitt verdivalg og sin væremåte. Kvinnene selv opplever i stor grad at det å være annerledes enn malen bidrar til at de ikke når opp i konkurransen. Dette har i stor grad bidratt til at kvinnene over tid har gått lei og valgt seg bort fra Forsvaret.

Forsvaret må derfor utvikle en organisasjonskultur som gir innpass for tanke-, handlings- og atferdsmønstre som er annerledes og dermed kan utfylle den bestående kulturen. Dette er kompetanse som Forsvaret trenger for å balansere den maskuline kultur som i dag eksisterer slik at både kvinner og menn kan benytte det totale spekter av egenskaper de besitter. Synergieffekten vil være at Forsvaret får et bredere grunnlag for å løse komplekse oppgaver.

8.1.1. Kjønn har betydning for hvordan lederrollen utøves

Jarl Jørstad³¹ diskuterer i sin artikkel kvinnelighet og mannlighet i lederrollen. Han viser blant annet til at topplederne i undersøkelsen hadde felles kriterier for hva som hadde gjort dem i stand til å bli suksessfulle ledere. Det som imidlertid skilte menn og kvinner var at kvinnene opplevde en krise i 35-40 års alderen hvor de tok både sitt personlige og sitt profesjonelle liv opp til ny vurdering. Resultatet var en nyorientering som innbefattet en gjenoppdagelse av sin femininitet hvor de bestemte seg for både å se ut som og opptre som kvinner. Ved å inkorporere sin femininitet opplevde de selv å utvikle en moden og voksen lederrolle og anså seg selv som mer åpne og frie. De fleste kvinnene i undersøkelsen kom frem til at de i for stor grad hadde lagt ”kvinnen i seg på is”, de hadde hatt nok med å tilpasse seg det de hadde oppfattet som forventning til lederrollen.

En stor andel av kvinnelige yrkesoffiserer i Eikeland³² sin undersøkelse hevder at de kjenner seg igjen i beskrivelsen av personlig og profesjonell utvikling i Jørstad sin artikkel, og at de opplever et lignende behov for nyorientering etter flere år i Forsvaret.

³⁰ Viser til de stereotype oppfatninger vi gjerne har om hvordan kvinner og menn skal opptre.

³¹ Jørstad, Jarl 1995: "Narcissism and leadership: Some differences in male and female leaders".

Nord J Psychiatry, nr 49: 409-416

³² Eikeland, S. *ibid*

Det vil derfor være vesentlig for kvinnene i Forsvaret at de gis mulighet til å utvikle seg og få aksept for den lederutøvelse og personlige stil som er naturlig for dem og at de ikke bare går inn i en fastlagt maskulin, militær lederrolle som for mange kvinner oppleves som unaturlig. For å unngå at kvinnekompetansen ”legges på is” i flere år, er det viktig å starte med en utviklingsprosess så tidlig som mulig etter at kvinnene har startet sin karriere i Forsvaret. Kvinnene må gis et leder- og personlig utviklingsløp som gir dem støtte slik at de velger å forbli i Forsvaret. Dette må basere seg på en tydelig ledelsesfilosofi som bygger på et bredt spekter av faktorer som både kvinner og menn kan identifisere seg med.

8.1.2. Mannlighet og kvinnelighet konstrueres i forhold til historiske omgivelser

Barrett³³ har undersøkt konstruksjon av maskulinitet blant offiserer i den amerikanske marine og viser til at konstruksjon av ulike typer maskulinitet avhenger av hvilken del av marinen offiserene hører til. Han hevder i sin artikkel at kjønnsroller basert på kvinnelighet og mannlighet er sosialt konstruert; at kjønn er en institusjon som konstruerer sosiale relasjoner og opprettholder samt reproducerer regler og rammer for forventet oppførsel/opptreden. De fleste av oss etterkommer disse reglene og opplever dem som vettuge og dermed naturlige. Han hevder videre at alle mennesker er agenter som ved sin fremtreden eller handlinger enten opprettholder eller utfordrer disse kjønnsfastlagte normene og reglene. Han viser også til at mange av offiserene i undersøkelsen viser en form for atferd og holdninger som er i overensstemmelse med definisjon av maskulinitet, og at dette er noe som forsterkes gjennom praksis. Disse definisjonene blir etter hvert vel så fastlåst innenfor den enkeltes organisasjons mønster og praksis som i det enkelte individs personlighet.

Forsvaret i alle land har definert soldaten som selve symbolet på en tradisjonell mannlig kjønnsrolle og samfunnet assosierer det militære med det typiske maskuline. Dette kan igjen skape og forsterke myter og forestillinger om hvordan menn er.

I sin analyse av det amerikanske forsvaret viser Barrett til at ett av privilegiene ved medlemskap i det mannsdominerte offiserskorpset er å kunne bruke et aggressivt og tøft språk. Å bruke det samme språk som menn kan da av kvinnene betraktes som en mulig inngangsbillett til den etablerte kulturen. Men Barrett beskriver også en annen side; når kvinner kommer inn i det maskuline miljø blir det vanskelig for mennene å opprettholde den tøffe og aggressive kulturen. Mennene må i større grad endre på sitt opprinnelige miljø. På mange måter definerte mennene i undersøkelsen kvinnene likevel bort fra ”offisersmalen” ved å definere dem som annerledes, svakere og ikke så dyktige som mannlige soldater.

Historier om kvinner som ikke klarer press eller tester, og som mislykkes, brukes i stor grad som eksempler som hjelper til å opprettholde imaget om den hegemoniserte³⁴ maskulinitet. Mennene opplever selv at når kvinner kommer inn i deres miljø må de være gentlemen og altså fylle en annen rolle enn når det kun er menn tilstede. Ved å innta ulike roller i forhold til mannlige og kvinnelige kolleger opprettholder de skillet mellom menn og kvinner ved å se på kvinner som noen som må beskyttes fra den ”harde” virkeligheten som menn må og kan håndtere.

Deborah Tannen³⁵ hevder på sin side at det er forskjeller i kvinner og menns kommunikasjon og tenkemåte. Hun sier at menn ofte kommuniserer for å stadfeste sin status i et hierarki og

³³ Barrett, Frank. 1996 ”The organizational construction of hegemonic masculinity-the case of the US Navy” *Gender, work and organizations*, volume 3 number 3 july : 129 – 143

³⁴ Ibid: ”Hegemoni idealet av maskulinitet i vesten er en uavhengig, risikovillig, aggressiv, heteroseksuell og rasjonell mann.”

³⁵ Tannen, Deborah 1992: *Det er ikke det jeg sier. Når menn og kvinner snakker sammen.*

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

for å befeste sin uavhengighet. Mens kvinner kommuniserer for å oppnå fellesskap i et nettverk av kontakter, de vil befeste tilhørighet og unngå isolasjon. Dette representerer grunnleggende forskjeller i kvinner og menns virkelighetsoppfatning og måter å samhandle på, sier hun.

Hvis det du sier ikke blir forstått, eller du ikke forstår det andre sier, får dette grunnleggende konsekvenser. Det betyr at du ikke får bekreftelse på deg selv og ikke får gjennomslag. Det berører et individs selvtillit. Og før du avslører hva det handler om, tror du at det er deg selv det er noe galt med. For dette handler også om makt, om hvem som setter dagsorden for hva som er viktige temaer.

Å gjøre karriere i Forsvaret innebærer for kvinner å møte en kultur hvor blant annet måten å kommunisere på ofte vil være fastlagt. De fleste kvinner søker å lære seg dette kommunikasjonsmønster for å få gjennomslag og aksept i sin yrkes- og lederrolle. Her kan Forsvaret med sin kompetanse med å utvikle ledere og befal legge forholdene langt bedre til rette for reell utvikling for kvinnene slik at de unngår å føle seg annerledes og uønsket i den militære organisasjonen.

Kvinner som konkurrerer med menn om posisjoner, makt og innflytelse kan av menn bli oppfattet som en trussel, og som konsekvens av dette bli behandlet på en helt annen måte av kollegene enn om den enkelte hadde stått utenfor konkurransen. Og for å tåle det klimaet og den behandlingen som da gis må man som kvinne være sterk. Å være sterk betyr her ikke at kvinner skal måtte tåle trakassering, mobbing eller annen belastning ved at kvinnene søker å fremstå som usårbar med en påtatt tøff opptreden, eller at kvinner tar til seg den samme væremåte og språkbruk som mennene. . Kvinnenes styrke bør derimot være integritet og sterk selvfølelse, kombinert med en god porsjon selvtillit. Noe som ikke kommer av seg selv, men må arbeides med etter et planlagt og systematisk løp. Kvinner som arbeider for dette vil kunne få en verdifull erfaring og kompetanse. Og dersom kvinnene er seg bevisst den rollen de har i et slikt miljø, vil de ved å gi av sine ressurser kunne bidra til å utvikle en kvinnelighet i militært lederskap og å utvikle en kvinnekultur også i Forsvaret. Noe som igjen vil hjelpe de kvinnene som kommer etter og som vil bidra til en ytterligere vekst og utvikling av Forsvarets organisasjonskultur.

Forsvaret må derfor utvikle og gjennomføre et støtte- og utviklingssystem for kvinner som bidrar til å bygge opp en militær kvinnekultur, og et utviklingsprogram som baserer seg på kvinnenes bestående egenskaper og verdier slik at disse kan benyttes i den militære organisasjon. I dag ligger denne kompetansen i stor grad som et uforløst potensiale.

8.1.3. Kvinner i Forsvarets karrieresystem

Forsvarets karrieresystem baserer seg på spesielle utvelgelseskriterier. Med blant annet modulbasert skolegang og personlig mestring ved hjelp av stadig nye jobbutfordringer både i inn- og utland. Dette kombinert med en evaluering og tilbakemelding på offiserenes fremtreden hvor graden av gode tilbakemeldinger avgjør hvem som gjør karriere og ikke. Disse utvelgelseskriteriene bygger hele tiden på hverandre slik at skal du gjøre karriere må den enkelte offiseren oppnå gode resultater på befalsskole, krigsskole og stabsskoler samt få gode resultater på tjenesteuttalelsene. I tillegg er det vesentlig å ha tjenestegjort i stillinger som har status som karrierestillinger.

Tjenesteuttalelser gis av nærmeste sjef hvert år og evaluerer offiserers siste års jobbutførelse. Evalueringen er med på å forme den enkelte offiseren ved at uakseptabel atferd resulterer i dårlige tilbakemeldinger, mens atferd som er i tråd med Forsvarets forventninger gis gode

tilbakemeldinger.

De ubevisste og bevisste normene som gjelder i organisasjonen vil påvirke den enkelte sjef når tjenesteuttalelsene skal utformes. Over tid vil da den enkelte offiser kunne få et tydelig bilde over hvilke verdier og kvaliteter som gir uttelling ved tilsetninger. Er offiseren interessert i å gjøre karriere vil det være lett å tilpasse sin lederform til de bestående normer slik at en oppnår gode tilbakemeldinger. En slik tilpassing vil kunne føre til at normene tas opp i den enkelte offiser og dermed blir en del av hans/hennes ”naturlige” lederutøvelse. Dette vil spesielt være aktuelt på de lavere ledertrinn, ved forming av unge ledere og av mellomledersjiktet. Imidlertid stilles det også andre krav jo høyere opp på karrierestigen offiserene kommer. Det forventes en sterk personlighet og lederegenskaper som kan bidra til å utvikle organisasjonen utover det bestående, med blant annet evnen til å utfordre de til enhver tid gjeldende normer og regler. I dette ligger det en forventning til offiserene om at de har benyttet de lederutviklingsmuligheter som ligger i organisasjonen, slik at når en er høyere opp i ledersystemet kan påvirke organisasjonen i positiv retning.

Med bakgrunn i oppdragelse og sosialisering i familie, skole og øvrig miljø har kvinnene gjerne en annen ”kompetansebakgrunn” enn mennene når de starter sin karriere i Forsvaret. Ifølge Wahl³⁶ er begrepet lederskap kjønnsnøytralt både i teori og praksis. Hvilket innebærer at betydningen av kjønn i lederskap usynliggjøres eller fornægtes. Samtidig hevder hun at fordi menn dominerer ledende posisjoner vil det naturlige være at konstruksjon³⁷ av lederskap er koblet til konstruksjon av mannlighet. Hun hevder i sin artikkel at det derfor er viktig å betrakte lederskap i et kjønnsperspektiv fordi det kan gi oss ny kunnskap om hva lederskap er eller kan være.

Hun hevder at man ved dette ikke skal se på definisjoner av mannlighet og kvinnelighet som evige og sanne, men at de sier noe historisk sett om hvordan vi som samfunn konstruerer dette i forhold til hverandre. Ved en slik måte å se på mannlighet og kvinnelighet på, kan vi tolke at dette er skapende begrep som innebærer at de ikke er opplest og vedtatt en gang for alle. De er foranderlige. Men hun hevder også at kvinnelighet og mannlighet alltid konstrueres i relasjon til hverandre. Og at maktrelasjonen kjønnene imellom har innvirkning på hvordan det skapes.

Dette betyr i praksis at Forsvaret per i dag ikke får full tilgang til alle de ressurser og kompetanse som de ansatte i Forsvaret faktisk besitter. Kompetanse som Forsvaret i stadig stigende grad er avhengig av for å løse de utfordringer og oppgaver det er satt til å løse.

Forsvaret vil ved å utvikle sin organisasjonskultur slik at den gir rom for større mangfold kunne beholde flere av kvinnene i Forsvaret. Forsvaret bør også utvikle og formidle en helhetlig lederfilosofi slik at dette gir et solid grunnlag for å utøve ledelse i forsvaret som også er i tråd med egne preferanser uavhengig av kjønn.

8.2. Problemformulering

8.2.1. Generelt

Forsvaret har i lang tid søkt å øke kvinneandelen i alle deler av virksomheten, og innsatsen har vært rettet spesielt mot militært tilsatte fordi overvekten av menn i denne

³⁶ Wahl, Anna. 1996. Foretagsledning som konstruksjon av mannlighet. *Kvinnovetenskapelig tidsskrift*: 15 – 30

³⁷ Viser til at dette ikke er evige sannheter, men derimot en konstruksjon som er definert i en historisk tid og siden blitt stående som en etablert sannhet.

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

personellkategorien er meget dominerende. Deler av de planer og tiltak som Forsvaret har iverksatt har isolert sett vært gode. Men det har ikke i tilstrekkelig grad vært inkorporert i helhetlige løsninger eller forankret i Forsvarets toppledelse, ei heller vært integrert og prioritert i stor nok grad i gjennomføring og ledelse av Forsvarets virksomhetsstyring. Dette innebærer at i utgangspunktet gode tiltak ikke har hatt tilstrekkelige rammevilkår for å kunne virke. Manglende rammevilkår for å virke kombinert med kompleksitet, og behov for kontinuitet i oppfølging over tid, har resultert i at potensialet i tidligere planer og tiltak ikke har gitt tilfredsstillende resultat. Utvalget har blant annet bygget sitt arbeid både på tidligere arbeid som er utført, samt tidligere planer og tiltak, og det utnyttede potensialet i dem for å stille opp et sett med kriterier for å øke kvinneandelen i Forsvaret. Disse kriteriene må også legges til grunn for utvalgets forslag rettet mot å beholde kvinner i Forsvaret:

- Kvinnesatsningen må forankres i Forsvarets toppledelse, med synlig verbal og deltakende støtte
- Det må utvikles helhetlige løsninger som holder fokus over tid slik at gode resultater kan oppnås
- Det må stilles krav til ledere på alle nivå om å støtte og utvikle kvinnekompetanse
- Det må innføres militær/sivil stilling i Forsvarets toppledelse som har ansvaret for ledelse og administrasjon av kvinnesatsning
- Det må bygges opp en kvinnekultur for å tiltrekke seg flere kvinner
- Kvinners utviklingsprosesser må styrkes med et utviklingssystem hvor lederutviklingsprogram, veiledere og mentorer inngår
- Forsvarets kunnskap om kjønn, roller og kultur må økes
- En øket FOU satsning, med blant annet stipendiater med fokus på kjønnsperspektiv
- Innføre faste undersøkelser rundt holdninger, diskriminering, trakassering og ledelsesforhold og utgi faste oversikter med statistikk
- Det må være klare konsekvenser for ledere som opptrer diskriminerende mot kvinner
- Flaskehalsene hvor Forsvaret mister kvinnene må finnes, for så å sette inn effektive mottiltak
- Kvinnene må være synlige i organisasjonen
- Det bør opprettholdes kontakt med kvinner som har sluttet, gis tilbud om gjeninntreden og etableres en ressurspool som kan benyttes av Forsvaret i fm mentorskap- og veiledningsprogram
- Forsvarets selvpålagte krav for opptak til karrierefremmende utdanning og ved søknad på stillinger må vurderes og evalueres. Dette gjelder særlig med tanke på unødvendige krav som ikke er funksjonelt begrunnet og krav som kan virke diskriminerende på ett kjønn

Sammen med kriteriene i problemformuleringens generelle del gir prinsippene utgangspunktet for å foreslå tiltak som retter seg mot alle sider av behovet for å beholde kvinner i Forsvaret. Prinsippene gir samtidig plattformen for å utvikle en helhetlig modell som en ramme for de dedikerte tiltak som foreslås rettet mot kvinner som enkeltindivid.

8.3. Tiltak for å beholde kvinner i Forsvaret

8.3.1. Det innføres et helhetlig modulbasert leder- og personlig utviklingsprogram for alle kvinner i Forsvaret. Programmet starter på Grunnleggende befalsutdanningsnivå (GBU) og varer gjennom hele yrkeskarrieren i Forsvaret.

- **Utfordring**

Kvinner er i et klart mindretall i Forsvaret. Noe som utsetter kvinnene som gruppe for stort press om å tilpasse seg kulturens bestående handlings-, atferds- og kommunikasjonsmønstre for å bli akseptert og anerkjent slik at de kan satse på en militær yrkeskarriere. Men årsaken til at Forsvaret ønsker kvinners kompetanse er at deres egenskaper, interesser, kvalifikasjoner og verdivalg skal gi Forsvaret komplementær kompetanse. Da har det ingen verdi å endre kvinnene for å bli mer like sine mannlige kolleger. Forsvaret vil ved å ha ledere og medarbeidere med ulike perspektiv utvise større kreativitet når Forsvarets mange og komplekse oppgaver skal løses. Verdien av å være forskjellig skal derfor vektlegges. Mange kvinner sliter med å finne og holde på sin identitet som kvinne, leder og offiser i Forsvaret. Og det er ikke alltid rom for å tenke, handle eller kommunisere i tråd med det de står for. En personlig utvikling og ledertrening bygget på kvinnenens egne forutsetninger vil gi kvinner i Forsvaret et felles miljø og grunnlag for å kunne takle de utfordringer de har som kvinner i et militært arbeidsmiljø, i tillegg til de utfordringer de deler med sine mannlige kolleger. Kvinner skal derfor gis trening, personlig utvikling og støttegrupper hvor kompleksiteten i kvinner i Forsvarets utfordringer skal ha fokus. Totalt sett skal dette gi kvinnene praktiske verktøy til hjelp i sin fag- og lederrolle.

- **Anbefalt løsning/tidsaspekt**

Sjef for Forsvarets skolesenter (FSS) bør få ansvaret for gjennomføring av utviklingsprogrammet for kvinner i Forsvaret da dette er et program som går gjennom hele yrkeskarrieren.

Sjefer på befalsskolene bør få sentrale roller for ledelse og gjennomføring på GBU nivå. Sjefer på krigsskolene bør få sentrale roller for ledelse og gjennomføring på GOU nivå. Det må bygges opp en veilederpool av kvinner og menn som sjef FSS har ansvaret for å lede og administrere.

Det anbefales at konseptet tas i bruk fra og med august 2008, med oppstart av utviklingsprogram 1 og 2. Deretter oppstart av utviklingsprogram 3 og 4 fra og med august 2009 samt arrangement av 2 dagers fagkonferanse høsten 2009.

Programmet er nærmere beskrevet i vedlegg 5.

- **Konsekvenser av anbefalt løsning**

Et slikt helhetlig oppfølgingskonsept vil medføre et visst ressursbehov, særlig med tanke på personellressurser. Imidlertid foregår noe av denne virksomheten allerede, slik som Lederutviklingsprogrammet (LUP), medarbeidersamtaler og en-til-en oppfølging ved skolene. Dette programmet vil imidlertid sette disse aktivitetene inn i en helhet og "lime" aktivitetene sammen der hvor det mangler helhetlig tilnærming.

8.3.2. Forsvaret skal øke sitt kompetansenivå ved å innføre en studiemodul ved alle Forsvarets utdanningsinstitusjoner om kjønn, roller, kultur og mangfold

- **Utfordring**

Forsvaret har ingen formell kompetanse på den total ressursbase de ansatte har i forhold til kjønn, rolleforventninger, kulturpåvirkning eller fordelene ved å benytte et større mangfold i de oppgaver og oppdrag det er satt til å løse. Mennesker er forskjellige og det bør i større grad være rom for en større aksept for forskjellighet. I den ledelses- og organisasjonsteori som Forsvaret benytter i utvikling av militære ledere har for eksempel ikke kjønn og rolleforventning noe fokus. Og selv om de fagbøker som inngår i de ulike skolers pensum i noen grad har illustrasjoner og bilder som viser at offiseren kan inneha begge kjønn, og til tider benyttes både han/hun som formuleringer om lederen er kjønn utover dette et ”ikke-tema” i den militære ledelsesteori. Dette kan endres ved å øke kunnskapen i organisasjonen og bevisstgjøre Forsvarets ansatte om temaet. En opplæringsmodul bør derfor utvikles og innføres i Forsvaret.

Modulen bør utarbeides sammen med Universitetet i Oslo, som har fagekspertise på dette området. Modulen skal øke Forsvarets kompetanse om viktigheten av å benytte alle menneskelige ressurser som Forsvarets ansatte besitter.

Ansvar for utvikling av modulen bør gis til sjef FSS i samarbeid med øvrige utdanningsinstitusjoner i Forsvaret.

- **Anbefalt løsning/tidsaspekt**

Det skal utvikles og innføres en studiemodul med kjønn, roller, kultur og mangfold. Modulen innføres ved alle Forsvarets utdanningsinstitusjoner og skal gi kunnskap, holdninger og refleksjon omkring temaet for alle ansatte i Forsvaret. Modulen med målsetting, krav og tema legges inn på de ulike nivå tilpasset deltagerne.

Ansvar for gjennomføring av modulen foreslås lagt til sjef Forsvarets skolesenter. Det bør også vurderes om en noe redusert studiemodul kan inngå i opplæringen av vernepliktige i førstegangstjeneste. En slik modul kan inngå i det påbegynte arbeidet med å gi studiepoeng for gjennomført førstegangstjeneste.

- **Konsekvenser av anbefalt løsning**

Det vil koste noe å utarbeide en slik modul, men gjennomføringen bør kunne gjøres innenfor dagens rammer. Det bør også vurderes hvorvidt slik utdanning kan gis som advanced distributed learning (ADL).

8.3.3. Ressursspool med oversikt over kvinner som har sluttet og eller er på permisjon fra Forsvaret.

- **Utfordring**

Mange kvinner med utdanning og arbeidserfaring fra Forsvaret arbeider i dag i det private og offentlige arbeidsliv, i frivillige organisasjoner eller som konsulenter innenfor ulike fagretninger. Denne gruppen har verdifull erfaring som det vil være interessant å bygge et

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

samarbeid med og ikke minst søke å rekruttere fra, for å gjeninnføre i Forsvaret. Det vil være mulig å gjøre dette dersom Forsvaret har konkurransedyktige tiltak å møte kvinnene med. Det vil også være mulig å inngå samarbeid slik at denne gruppen inviteres til å delta på utviklingsprogram som mentorer og veiledere for Forsvarets kvinner, eller for å delta på kortere oppdrag som utvalgsarbeid med mer.

- **Anbefalt løsning**

Det bør utvikles en ressurspool for alle kvinner med utdanning fra Forsvaret. Kvinner som har sluttet eller er på permisjon bør inviteres til å gjeninnføre. Det krever at det holdes kontakt med kvinner som har sluttet i Forsvaret og at det utvikles konkurransekraftige tiltak for å få kvinner tilbake til Forsvaret

8.3.4. Gravitet og omsorgspermisjon

- **Utfordring**

Kvinnelige avdelingsbefal (AB) påpeker at tiden kvinner vanligvis får barn faller sammen med den perioden AB vanligvis er "på topp" innen sitt tjenestefelt. Gravide kvinner vil ha restriksjoner med tanke på tjeneste i pansrede kjøretøyer, fly og fartøyer.

- **Anbefalt løsning**

Kvinnelige AB som har hatt fravær fra sin primærtjeneste pga gravitet, samt AB som har hatt fravær pga omsorgspermisjon, gis forlengelse i tjenestetid inntil fylte 38. Samtidig bør FSAN ta en gjennomgang av relevansen for alle restriksjoner som er innført for gravide kvinner i militær tjeneste.

- **Utfordring**

Kvinner i operativ tjeneste som blir gravide, opplever at de kan bli satt til alternativ tjeneste som i liten grad gir kompetanse innen deres primære fagfelt.

- **Anbefalt løsning**

Militært personell som opplever restriksjoner i tjenesten pga graviditet skal gis mest mulig relevant alternativ tjeneste. Det bør vurderes om det skal settes av ekstra stillinger til dette slik at kvinnene kan disponeres ved relevante tjenestesteder selv om disse ikke har stillingshjemler når behovet oppstår.

8.4. Kultur og holdninger

8.4.1. Seksuell trakassering og kjønnskrenkende atferd

- **Utfordring**

Med trakassering på grunn av kjønn menes uønsket atferd som er knyttet til en persons kjønn og som virker eller har til formål å krenke en annens verdighet. Med seksuell trakassering menes uønsket seksuell oppmerksomhet som er plagsom for den oppmerksomheten rammer.

Ved flere anledninger har utvalget blitt presentert for problem som omhandler seksuell trakassering. Dette er ikke spesielt for Norge. Undersøkelser i det danske forsvaret Bekrefter at situasjonen i Danmark har mye til felles med de problemstillinger som er presentert for utvalget.

Den danske undersøkelsen viser at 4 av 10 kvinner ikke vet hvor de skal henvende seg for å få hjelp. En stor del av de som faktisk innrapporterer saken opplever at de blir anmodet om å trekke saken eller de opplever å ikke bli trodd. Den danske undersøkelsen (fra 2003) viser at hver tredje militært ansatte og hver tiende sivilt ansatt kvinne har opplevd kjønnskrenkende atferd. Mange ser det skje, men lar det passere.

Av 1950 kvinner i det norske forsvaret svarte 727 (40%) at de "sjelden" eller "av og til" var blitt utsatt for uønsket seksuell oppmerksomhet.³⁸ Tallene er spesielt høye i Marinen, hvor 83,3% svarte "sjelden" eller "av og til".

Utvalget er i sitt arbeid fortalt om flere tilfeller av kjønnskrenkende atferd, og enkelte tilfeller av seksuell trakassering, noen meget alvorlige. Samtidig er det mange kvinner i Forsvaret som aldri har hatt slike opplevelser. Det tyder på at slike hendelser ikke skjer over alt i Forsvaret, samtidig skjer det fra tid til annen, nesten uten at det rapporteres om slike tilfeller opp kommandokjeden. Det kan da være nærliggende å konkludere med at mange sjefser enten ikke vet hva som foregår ved avdelingen sin, eller ikke er sitt sjefsansvar bevisst.

³⁸ Forsvarets helse- og miljøundersøkelse 2006

- **Anbefalt løsning**

Opplæring i hvordan man konkret håndterer seksuell trakassering. Dette må gjelde både den som opplever seksuell trakassering, krenkeren, vitnet, sjefen eller lederen som skal takle saken. Informasjon er viktig for å skape forandring på området. Konkrete råd om hvordan man skal stoppe seksuell trakassering er avgjørende viktig. I Danmark har Sjefen for Forsvarskommandoens Personellstab signert "kjørereglene" for hvordan seksuell trakassering skal håndteres. Slik må det også være i Norge. Det krever forankring i toppledelsen.

- **Seksuell trakassering må få konsekvenser for overgriperen, dette er et klart sjefsansvar.**
- **Den videre lanseringen av statsrådets handlingsplan for holdninger, etikk og ledelse bør i større grad legge vekt på case – oppgaver av kjønnskrenkende karakter. Slike case – oppgaver må gjennomgås av samtlige personellkategorier på alle nivåer i forsvarssektoren.**
- **Holdning til kjønn må bli et eget punkt i medarbeidersamtalen**

8.4.2. "Jente – og guttesamtaler"

- **Utfordring**

Enkelte avdelinger har gjennomført såkalte "jentesamtaler" med nye kvinnelige rekrutter for å informere om hvilke kjøreregler som gjelder for- og hvilke utfordringer man kan møte, i en avdeling med begge kjønn representert. Utvalget mener at det gir helt feil signal hvis slike samtaler kun holdes for det ene kjønn og ikke for det andre.

- **Anbefalt løsning**

Det gjennomføres både jente- og guttesamtaler ved innrykk for å orientere om avdelingens policy mtp hvordan de to kjønnene skal forholde seg til hverandre.

9. Tiltak for å øke andelen kvinnelige toppledere i Forsvaret

Forsvaret har et uttalt mål om å øke andelen kvinner i militære stillinger til 15 %. Dette målet har vært framsatt gjennom to tiår, senest i 1998. Til tross for målsettingen er status at andelen kvinner i ledende stillinger i Forsvaret er lav, samlet sett rundt 7 % (2006) og for gruppe 1 stillinger (oberst/kommandør og høyere) betydelig lavere. Andelen kvinner i stillinger på nivå over oberstløytnant ligger på ca 1,5 % (2006).

Forsvaret har spesielle utfordringer ved utvelgelse av militære toppledere i og med at organisasjonen rekrutterer og utdanner alt militært personell selv. Dette prinsippet medfører dermed at rekrutteringsgrunnlaget for Forsvarets ledere er svært begrenset når det gjelder aktuelle kandidater til lederstillinger.

Forsvaret selv inndeler de kriterier som er bestemmende for utvelgelse av ledere inn under tre hovedkategorier. Den første hovedkategorien er kriterier som beskriver den enkeltes kvalifikasjoner. Dernest har en kriterier som er relatert til den enkelte søkers bakgrunn og Forsvarets behov, men som ikke nødvendigvis beskriver søkerens faglige kvalifikasjoner. Den tredje hovedkategorien utgjør faktorer som er rent administrative i forhold til Forsvarets behov. Totalt sett skal summen av kriterier under de tre hovedkategorier gi et helhetlig bilde av den enkeltes handlingskompetanse kombinert med faktorer som bidrar til å ivareta Forsvarets behov.

9.1. *Utfordringen*

Andelen kvinnelige ledere er lavere enn det Forsvaret selv ønsker – både som en implisitt målsetting på lang sikt, og som uttalt målsetting på mellomlang sikt. Når det gjelder krav til egenskaper hos ledere i Forsvaret er det ikke de facto forhold som tilsier en overrepresentasjon av det ene kjønn - menn. Det er altså vanskelig å peke på enkeltstillinger som ut fra krav til egenskaper må forbeholdes det ene kjønn. Ut fra naturlig seleksjon er det derfor vanskelig å peke på faglige grunner som tilsier en skjev kjønnsfordeling blant ledere i Forsvaret. Så lenge det ikke finnes faglige argumenter for at stillinger må forbeholdes det ene kjønn, er det ikke mulig å ha noen annen langsiktig målsetting enn 50 %. over tid. I en slik målsetting ser vi foreløpig bort fra krav om realisme for å nå et slikt mål. Kjernepunktet er at en annen målsetting krever en begrunnelse for hvorfor stillinger må besettes av menn. Dermed oppstår en diskusjon om hvorfor en bør ha kvinnelige ledere i Forsvaret, eller hvorfor andelen skal økes. Forsvaret selv anser ikke spørsmål om hvorfor som relevant.

Forsvaret er langt fra det eneste samfunnsområde hvor andelen kvinnelige ledere er lavere enn ønskelig. Det er nylig lagt fram en innstilling om hvordan øke andelen kvinnelige professorer, det arbeides med å øke kvinneandelen i marin sektor. Som for disse sektorer gjelder for Forsvaret at tilstanden er et resultat av historiske forhold og at det tar tid å justere seleksjonsmekanismene til de krav som gjelder i dag.

Når andelen kvinnelige ledere er betydelig lavere enn det naturlige nivået på lang sikt og de uttalte målsettinger på kort/mellomlang sikt har dette historiske årsaker basert på tidligere lovgivning, oppfatninger om manns- og kvinneroller, kjønnsperspektivet i Forsvaret, holdninger til Forsvaret og så videre. Det er altså et blandet årsaksforhold. De ulike mulige årsaker til en lav andel kvinner er dermed utfordringen for utvalget og for Forsvaret, og som det derfor blir en hovedoppgave å foreslå tiltak i forhold til.

1. For toppledere i Forsvaret gjelder at det legges vekt på utdanning og tjenestepraktis ved tilsetting i topplederstillinger. De facto er det langt færre kvinner enn menn som innehar nødvendig kompetanse til topplederstillinger, og dermed er dette med på å forklare den lave andelen. Problemstillingen blir dermed å øke antallet kvinner som er kvalifisert for topplederstillinger.
2. Det er betydelig lavere andel kvinnelige toppledere i Forsvaret enn andelen militære og sivile ledere samlet. Andelen kvinnelige ledere samlet har holdt seg stabilt over flere år, men andelen kvinnelige toppledere har likevel ikke økt vesentlig slik at misforholdet mellom andelen kvinnelige ledere på toppnivå og nivåene under synes sementert. Problemstillingene her kan være
 - a. Kvalifiserte kvinnelige militære mellomledere søker av ulike årsaker ikke topplederstillinger. Dette kan skyldes usikkerhet om de vil nå opp, at de ikke

anser at stillingen lar seg kombinere med familieansvar (i teorien et ansvar for begge kjønn, men i praksis et ansvaret som oppleves sterkere hos kvinner), at de ikke er kjent med den ledige lederstillingen. Andre årsaker kan også tenkes. I så fall vil oppgaven være å foreslå adekvate (mot)tiltak i forhold til det enkelte årsaksforhold.

- b. Kvalifiserte kvinnelige søkere søker topplederstillinger, men når ikke opp ved tilsetting. Forsvaret praktiserer moderat kjønnskvoltering, noe som innebærer at en kvinne tilsettes dersom hun er (tilnærmet) like godt kvalifisert som en mann. Dette skal i teorien medføre at kvinner ikke diskrimineres ved tilsetting. Når det gjelder kvalifikasjonskravene er de mange (jf. Forsvarets policydokument), og består dels av krav som enkelt lar seg verifisere (utdanning, tjenesteansiennitet mv) og mer subjektive vurderinger som teamkompetanse, gruppeforståelse osv. For flere av kriteriene gjelder at de krever skjønn og at de kan misforstås eller mistolkes ved etterlevelse. Utvelgelse handler dels om krav til søkere og dels om utvelgelsesprosess. En mulig årsak til at kvalifiserte kvinnelige søkere ikke når opp ved tilsetting kan være at prosessen rundt utvelgelse medfører et annet valg enn det retningslinjene og kandidatens kvalifikasjoner rent objektivt skulle tilsi. Dette handler ikke om at de som står for utvelgelse bevisst fraviker retningslinjene men ofte handler ut fra mer ubevisste dynamikk og handlingsmønstre. Det hersker mange myter i Forsvaret (som i andre arbeidsplasser) om forbigåelser og tilsetninger i strid med generell oppfatning om søkeres kompetanse. Disse mytene kan tilsi at summen av kriterier og prosess gir en diskriminering av kvinner, og det blir da vesentlig å redusere muligheten for denne form for ubevisst diskriminering. Det må antas at dette også har sammenheng med holdinger i, og til Forsvaret.

9.2. Enhet for å monitorere likestillingsarbeidet i Forsvaret

• Utfordring

Ambisjoner om økt kvinne (eller manns)andel i en yrkesgren eller virksomhetsområde er langt fra noe nytt. Mange virksomheter har satt en jevnere kjønnsfordeling blant ansatte og ledere som et mål for virksomheten. Sammenligninger av virksomheters ulike rekrutteringsmodeller tyder på at virksomhetenes utforming av rekrutteringspolitikken er viktig for å forstå virksomhetenes kjønnsordnende prosess. I de virksomheter som lang på vei lykkes med å integrere kvinner på ledelsesnivå, var rekrutteringspolitikk og –praksis kjennetegnet ved :

- en bevisst og aktiv søkning etter kvinnelige søkere
- et likestillingsengasjement i toppledelsen
- en vektlegging av personlige egenskaper som ofte regnes som typiske som kvinnelige koplet til argumentasjonen om kvinners særlige bidrag i ledelse.

Når det gjelder personlige egenskaper som gjerne koples til kvinnelige ledere er dette samarbeid, kommunikasjon, helhetsorientering. Dette til forskjell fra mer maskuline egenskaper som arbeidskapasitet, besluttsomhet og resultatorientering. Etter utvalgets oppfatning stemmer egenskaper som gjerne koples til kvinner like godt til Forsvarets profil som tilsvarende egenskaper for menn.

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Formålet med økt kvinneandel er ikke å øke kvinneandelen i seg selv. En økt kvinneandel er et virkemiddel for å få et mer kompetent forsvar. Et forsvar som kun rekrutterer fra halvparten av befolkningen vil være mindre kompetent enn et forsvar som har hele befolkningen som rekrutterings potensial. Et bedre forsvar, gjennom en jevnere kjønnsfordeling, kan oppnås på flere måter som dels vil være supplerende. Som regel vet en at det vil være en mer ”robust” løsning å velge ”gulrot” framfor ”pisk”.

Ansvar for å sikre likestilling i Forsvaret må ligge på det enkelte tjenestested og i alle forsvarsgrener i Forsvaret. Et ekte engasjement hos toppladelsen anses viktig for å sikre den nødvendige forankring av arbeidet og av tiltakene. Ansvar for likestilling vil være ett av flere ansvar for den enkelte leder. Utvalget mener det i tillegg til forankring hos ledere og toppledere vil være nødvendig med en egen enhet eller person med dedikert oppgave å monitorere likestillingsarbeidet i Forsvaret. En slik enhet/person kan være en likestillingsrådgiver, et likestillingsombud eller ideelt sett en likestillingsenhet som en stabsfunksjon for forsvarsledelsen.

En likestillingsrådgiver vil være en stilling som på eget initiativ kan drive rådgivning og opplæring av alle ledd i Forsvaret. Avdelingene i Forsvaret kan også ta kontakt med rådgiveren og få råd og veiledning om implementering av likestillingstiltak.

Et eget likestillingsombud for Forsvaret kan være en instans den enkelte ansatte/engasjerte/vernepliktige kan henvende seg dersom han eller hun finner seg diskriminert som følge av kjønn. Med et særskilt likestillingsombud i Forsvaret må det foretas en grenseoppgang mot Likestillings- og diskrimineringsombudets rolle og ansvar.

Utvalget antar at opprettelsen av en egen likestillingsenhet som stabsfunksjon knyttet opp mot forsvarsledelsen vil være den beste løsningen. Historien viser at Forsvaret opp gjennom årene har vedtatt en rekke planer og iverksatt eller planlagt å iverksette en rekke tiltak for å øke kvinneandelen. Flere av tiltakene har hatt positiv effekt, men tallene samlet viser at Forsvaret til tross for planer og tiltak ligger langt etter sine egne mål. Dette kan ha sammenheng med at likestillingsarbeidet ikke får den tilstrekkelige tyngde og i det daglige arbeidet må vike for andre oppgaver. Utvalget anser det som nødvendig med egen enhet som kan påse at planer følges opp av den enkelte leder, initiere justeringer i planer ved behov slik at planene dermed blir tilstrekkelig dynamiske. Enheten kan også ha ansvar for å foreta analyser og evalueringer av de tiltak som iverksettes og kommunisere resultater slik at Forsvaret høster lærdom av effekter av tiltak. Enheten bør også ha ansvar for å følge opp den løpende utviklingen og kunne presentere nøkkeltall for likestillingen i Forsvaret periodisk. En slik enhet bør også ha ansvaret for å overvåke at likestillingsperspektivet blir integrert i alle utredninger som gjøres i Forsvaret. Det betyr at kjønnsperspektivet må vurderes med tanke på hvilke konsekvenser en beslutning vil få. Det bør fremgå av utredningsrapportene hvilke kjønnsmessige vurderinger som er gjort.

Utvalget anser at en enhet både bør ha militær kompetanse (for å sikre legitimitet) og kompetanse i likestillingsarbeid (for å kunne drive rådgivning og analyse på et faglig grunnlag). Utvalget viser til at Utenriksdepartementet, som en annen mannstung virksomhet når det gjelder utenriksstjenesten, har opprettet en egen likestillingsenhet hvor leder har ambassadørs rang. Tilsvarende bør leder av enhet i Forsvaret ha minimum obersts grad. Funksjonen bør inngå i forsvarssjefens ledergruppe.

- **Anbefalt løsning**

Det opprettes en egen enhet tilknyttet Forsvarets ledelse med oppgave å følge opp likestillingsarbeidet i Forsvaret. Denne enheten må ivareta ombudsfunksjonen, pådriver rollen og følge opp vedtatte likestillingstiltak. Den bør også være en pådriver for forskning og utvikling innen kjønsspørsmål, samt overvåke at likestillingsperspektivet blir ivaretatt i alle utredninger.

9.3. Tiltak for å øke det kvinnelige søkergrunnlaget til gruppe 1 stillinger

Erfaringer fra virksomheter som har hatt fokus på å redusere kjønnsdelingen for egen virksomhets eller eget virksomhetsområde, og da spesielt på å øke kvinneandelen, viser at kvinner rent prosentvis har større sjanse på å bli rekruttert enn sine mannlige kolleger. Men dette betyr ikke at kvinner blir lettere rekruttert enn menn. Dersom søkergrunnlaget er svært skjevt, for eksempel har en sterk overvekt av menn, skal det mye til at en kvinne blir rekruttert. Selv om hennes sjanser sett i forhold til hvilken som helst mann er større, kan den sterke overvekten av menn i søkermassen virke slik at en mann likevel vil bli rekruttert.

Det er derfor viktig å utvikle og stimulere til en mindre kjønnsdeling, og en høyere kvinneandel, i alle deler og ledd av Forsvaret. Et ensidig fokus på kvinnelige ledere og toppledere antas ikke å være noen god og robust løsning.

Utfordringen kan settes fram både på system- og individnivå. For Forsvaret som organisasjon handler det om å rekruttere i et best og bredest mulig grunnlag for derigjennom å rekruttere den best mulig kompetansen i forhold til Forsvarets behov blant ledere og ansatte. Både ledere og ansatte må samtidig sikres nødvendig kompetanseheving mens de tjenestegjør. Forsvaret må gjennomgå egne rutiner mht. om rekrutteringsprosesser sikrer den optimale kompetanse ved rekruttering, om kompetanseutvikling av ledere/ansatte/menige underbygger den kompetanse Forsvaret trenger, og om virksomheten i alle ledd er lagt opp slik at den stimulerer, og ikke ekskluderer grupper av medarbeidere, til videreutvikling innenfor Forsvaret.

På individnivå handler mye om forholdet mellom personlige ambisjoner og hva Forsvaret som arbeidsgiver kan, eller forventes å tilby. I Norge har kvinner i større grad enn menn tatt ansvar for omsorg av egne barn og egne foreldre. Myndighetene stimulerer samtidig til at menn og kvinner i større grad tar et felles ansvar for omsorgsoppgavene. Kvinner har tradisjonelt også, i et par, tatt større ansvar for familie og samliv, enn sine mannlige partnere. Når kvinner vurderer Forsvaret som arbeidsplass vil de i stor grad også ha vurdert om en karriere i Forsvaret lar seg kombinere med personlige ambisjoner på andre områder som omsorg, familie og tette sosiale bånd. Dette er som nevnt naturlige ambisjoner for begge kjønn, men tradisjonelle kjønnsroller innebærer at de i større grad ivaretas av kvinner enn menn. Dersom kvinner finner at Forsvaret som virksomhet ikke er lagt til rette for ivaretagelse av andre personlige ambisjoner vil de ikke søke seg til Forsvaret og/eller de vil slutte i Forsvaret på et tidlig tidspunkt i yrkeskarrieren.

9.3.1. Gjennomgang av stillingsbeskrivelser

- **Utfordring**

Mange stillingsbeskrivelser har unødvendig mange "må-krav", særlig sett på bakgrunn av at det vanligvis er et helt team som utgjør seksjonens eller avdelingens

kompetansebeholdning. Manglende "må-krav" hos ellers godt kvalifiserte søkere, kan lett diskvalifisere kvinner, ved at moderat kvotering ikke kan benyttes. Utvalget har ikke hatt anledning til å kontrollere mange stillingsbeskrivelser, men offiserer vi har vært i kontakt med hevder at mange stillingsbeskrivelser har unødvendige "må-krav" til for eksempel operativ tjeneste, eller et bestemt antall år i bestemte operative funksjoner. Denne typen detaljerte "må-krav" bør ikke forekomme i stillingsbeskrivelser, med mindre stillingen krever helt spesiell nisjekompetanse. Utvalget antar at behovet for slik nisjekompetanse er meget begrenset, og dessuten mindre etter høyere i gradshierarkiet man kommer.

- **Anbefalt løsning**

Gjennomgå alle stillingsbeskrivelser for å redusere antall "må-krav". Det bør være en kritisk revisjon som vurderer nødvendigheten av alle "må-krav", særlig de som stiller krav til nisjekompetanse.

9.3.2. Årlige kvinnelederkonferanser i forsvarsgrenene og for sivilt tilsatte

- **Utfordring**

En satsning på å øke andelen kvinnelige ledere i Forsvaret må ha tilstrekkelig tyngde og kontinuitet og være preget av langsiktighet. Enkeltstående tiltak vil kun ha kortsiktig eller ingen effekt. Utvalget anbefaler at det årlig blir arrangert konferanser med tema kvinner som ledere i regi av generalinspektørene (tilsvarende øverste administrativ leder for sivilt ansatte i Forsvaret). At Generalinspektøren står som arrangør er viktig for å sikre nødvendig forankring og deltakelse. Konferansene bør ha så vel kvinnelige som mannlige offiserer som målgruppe siden temaet krever endring og omstilling hos så vel kvinner som menn. Utvalget anbefaler at dette tiltaket kommer i tillegg til årlige konferanser for kvinner i Forsvaret. Dette på bakgrunn av at disse tiltakene har ulike siktemål.

- **Anbefalt løsning**

Iverksett årlig kvinnelederkonferanse i Forsvaret for militært og sivilt ansatte (oblt tilsv og høyere).

9.3.3. Kartlegge mannlige offiserers holdninger til kvinner og ledelse

- **Utfordring**

En kartlegging av mannlige offiserers holdninger til kvinner og ledelse bør gjennomføres i Forsvaret. Kvinnelig befall er fortsatt i betydelig mindretall og vil kunne stå overfor betydelige utfordringer i forhold til kollegiet.

Utvalget anbefaler derfor iverksett en kvalitativ studie av mannlige offiserers holdninger til kvinner som lederkolleger og kvinner som personalleder for offiseren. Det vil på en rekke områder være behov for om det råder holdninger blant menn som motvirker en jevnere

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

fordeling blant menn og kvinner generelt i Forsvaret, men det bør gjennomføres en særskilt studie av holdninger til kvinner som ledere.

Effekten av dette tiltaket vil være at man i Forsvarets ledelse blir kjent med hvilke holdninger det mannlige offiserskorpset (93%) har til sine kvinnelige (7%) arbeidskollegaer og ledere, og gjennom dette systematisk kan arbeidet for å forbedre dette dersom det eventuelt kommer negativt avvikende holdninger.

En konsekvens av en slik kartlegging vil være at Forsvaret blir kjent med de holdninger som er, men det kan vel bli utfordrende å la eventuelle avvikende holdninger bli gjenstand for noen reaksjon.

- **Anbefalt løsning**

Iverksett en kvalitativ studie av mannlige offiserers holdninger til kvinner som lederkolleger og kvinner som personalleder for offiseren.

9.4. Tiltak for å få kvalifiserte kvinner til å søke stillinger

Utvalget har under sitt arbeid møtt mange ulike synspunkter på hva som bør kjennetegne gode ledere i Forsvaret. En gjennomgående holdning blant offiserer er at leder i Forsvaret bør ha god kunnskap om Forsvarets kjernevirksomhet. Innenfor ledelsesteori er det ulike oppfatninger om nødvendigheten av å kjenne en virksomhets kjerneprodukt for å være aktuell for en lederstilling i virksomheten. Øyvind Martinsen, førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI har gjennomgått over 100 års forskning på ledere, ledelse og lederskap for å finne ut hvilke ledertrekk og hvilken lederatferd som faktisk gir utslag i forhold til virksomheten resultater og oppsummerer slik:

- 1) Den dyktige leder er følelsesmessig stabil.
- 2) Hun er utadvendt.
- 3) Hun er åpen for nye erfaringer.
- 4) Hun er omgjengelig.
- 5) Den dyktige leder er i noen grad planmessig.
- 6) Hun er akkurat passe selvsikker. For mye selvsikkerhet gjør det vanskelig å skape gode relasjoner til medarbeidere. For lite selvsikkerhet er ikke tillitvekkende.
- 7) Hun er intelligent. Hun lærer fort, er god til å resonnerer og har velutviklet evne til å løse problemer.
- 8) Hun utvikler en visjon, og bruker denne aktivt som styringsmiddel.
- 9) Hun utvikler gode relasjoner til medarbeiderne i forhold til deres respektive roller.
- 10) Hun utvikler både seg selv og sine medarbeidere.
- 11) Den dyktige leder er i noen grad opptatt av mål og resultater.

Selv om god kunnskap om virksomheten ikke anses som en forutsetning for god ledelse, er utvalgets oppfatning at det i forhold til Forsvaret er nødvendig å inneha god kunnskap om Forsvarets kjerneprodukt som er operativ tjeneste. Å øke den kvinnelige søkermassen til lederstillinger må innbefatte tiltak for å gi flere kvinner erfaring fra ledelse av operative tjenester.

9.4.1. Oppfordring til kvinner om å søke ledige stillinger

- **Utfordring**

Ettersom minoriteter i en organisasjon har vansker for å oppnå faglig troverdighet og anerkjennelse, og majoriteten lett blir foretrukket til ledelsesposisjoner, er det mulig at kvalifiserte kvinner blir oversett i vurderinger av kandidater til ledige stillinger i Forsvaret.

Forskning viser at gjennom kjønnsbetingede forskjeller må kvinner i større grad enn menn, oppfordres til å søke videre stillinger. Det er derfor viktig at sjefer i Forsvaret, kanskje særlig generalinspektører og sjefer i fellesinstitusjoner, personlig tar kontakt med kvalifiserte kvinner for å oppfordre disse til å søke ledige lederstillinger.

- **Anbefalt løsning**

Ledere i Forsvaret bør oppfordre kvinnelige kandidater til å søke ledige lederstillinger.

9.5. Tiltak for å øke kvinneandelen blant ledere

9.5.1. Presisering og informering om moderat kjønnskvoltering til alle avdelinger i Forsvaret

- **Utfordring**

Likestillingsloven har en generalklausul mot forskjellsbehandling i arbeidslivet mv. på grunnlag av kjønn. Klausulen nedsetter som utgangspunkt et forbud mot så vel direkte som indirekte forskjellsbehandling. Om definisjoner av direkte og indirekte forskjellsbehandling heter det, jf. Likestillingsloven § 3:

”Med direkte forskjellsbehandling menes handlinger som

- 1. stiller kvinner og menn ulikt fordi de er av forskjellig kjønn,*
- 2. setter en kvinne i en dårligere stilling enn hun ellers ville ha vært på grunn av graviditet eller fødsel, eller setter en kvinne eller en mann i en dårligere stilling enn vedkommende ellers ville ha vært på grunn av utnyttelse av permisjonsrettigheter som er forbeholdt det ene kjønn.*

Med indirekte forskjellsbehandling menes enhver tilsynelatende kjønnsnøytral handling som faktisk virker slik at det ene kjønn stilles dårligere enn det annet.”

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

I særlige tilfeller er indirekte forskjellsbehandling likevel tillatt dersom handlingen har et saklig formål uavhengig av kjønn, og det middel som er valgt er egnet, nødvendig og ikke uforholdsmessig inngripende i forhold til formålet.

Ulik behandling som i samsvar med lovens formål fremmer likestilling mellom kjønnene, er ikke i strid med § 3. Det samme gjelder særlige rettigheter og regler om tiltak som skal beskytte kvinner i forbindelse med graviditet, fødsel og amming. Likestillingsloven åpner dermed for såkalte ”positive” tiltak.

Kongen kan gi nærmere bestemmelser om hvilke former for ulik behandling som tillates i medhold av denne lov, herunder bestemmelser om særbehandling av menn i forbindelse med undervisning av og omsorg for barn.

Et eksempel på moderat kvotering har en i ”Forskrift om særbehandling av menn § 2, jf. Likestillingsloven § 3”:

”Ved tilsetning i stilling der hovedoppgaven er undervisning av eller omsorg for barn, og ved opptak til utdanning til slik stilling, kan en mann, i samsvar med regler gitt i eller i medhold av forskriften her, velges fremfor en kvinne når den mannlige søkeren vurderes å være like godt eller tilnærmet like godt kvalifisert som den kvinnelige søker (moderat kvotering).”

Det knytter seg generelt stor usikkerhet eller misforståelser knyttet til kvoteringsbegrepet og de ulike former for kvotering. Utvalget har gjennom sine besøk ved avdelinger i Forsvaret fått bekreftet at misforståelser forekommer i stor grad. Kvotering blir av mange i Forsvaret likestilt med forbigåelser ved tilsetninger og oppfatningen av kvotering som virkemiddel er negativ.

Utvalget mener at det, snarere enn å uttrykke kvotering som virkemiddel og begrep, er behov for å implementere selve innholdet i kvoteringsvirkemidlet. Dette innebærer å drive aktiv opplæring av alle med direkte eller indirekte ansvar i rekruttering i hva kvotering innebærer i praksis. Det er særlig viktig at en gjennom opplæringen bruker eksempler og får fram på en klar og tydelig måte at kvotering ikke røkter ved kravet om at den som tilsettes er kvalifiserte (som ved radikal kvotering) eller best kvalifisert (som ved bruk av moderat kvotering). Utvalget anser at det i den nødvendige opplæring er viktig å bruke tid på begrunnelsen for kvotering og at tiltaket er nødvendig for å motvirke en skjevfordeling som kan ha historiske årsaker som i dag i mindre grad er relevante og har legitimitet.

- **Anbefalt løsning**

Utrede mulighetsrommet ved moderat kjønnskvoltering slik det er beskrevet i Likestillingsloven og Hovedavtalen (HA). Dette arbeidet bør involvere sjefer på alle nivåer, samt lokale og sentrale representanter for arbeidstakerorganisasjonene.

9.5.2. Bruk av intervjupaneler med kjønnsrepresentasjon ved alle tilsetninger på gruppe 1 stillinger og der hvor intervjuer nyttes på lavere nivå

- **Utfordring**

Forskning viser en tendens til at ledere rekrutterer ledere til mellomlederstillinger som kommer fra de samme miljøer og har mye av de samme egenskaper som dem selv. Dette gir en tendens til regenerering. Og løsning vil være å bryte et mønster – spørsmålet er hvordan en kan klare å bryte mønsteret – om mønsteret bør brytes – og hva konsekvensene vil være.

Med den sterke overvekt av menn blant offiserer på majorsnivå og over vil det som hovedregel være menn som foretar intervjuer til stillinger (i den grad bruk av intervjuer skjer ved tilsettingsprosesser).

- **Anbefalt løsning**

Det må benyttes intervjupaneler hvor begge kjønn er representert ved tilsetning på gruppe 1 nivå. Intervjupaneler på lavere nivå må også ha representasjon av begge kjønn.

9.5.3. Gjennomgå Policy for tilsetninger til gruppe 1 stillinger

- **Utfordring**

Det er utarbeidet et utkast til policy dokument med retningslinjer for utvelgelse til høyere stillinger i Forsvaret. Dokumentet angir en rekke kriterier til bruk for utvelgelse blant søkere til stillinger. Kriteriene er så vel objektive (formell utdanning) som mer av subjektiv karakter (Forsvarets behov uspesifisert). Kriteriene er i stor grad utarbeidet av menn og gjennom at menn er i stort flertall blant de som anvender kriteriene kan det ikke utelukkes at resultatet gir en skjev seleksjon mht. kjønn. Mange av de restriksjonene som gjør at kvinner ikke når frem i ledende stillinger er selvpålagte. Gjennom en total gjennomgang av de krav som stilles kan dette avdekkes og man kan eventuelt vurdere en justering av disse kravene for også på en bedre måte fremme kvinners karrieremuligheter. Hensikten med tiltaket vil være å kunne identifisere eventuelle restriksjoner som påligger de ulike stillingene uten at de er en forutsetning for stillingene.

- **Anbefalte løsning (1)**

Presisering av rolleuavhengige og rollespesifikke krav til lederegenskaper for toppledere.

For alle militære og sivile topplederstillinger i Forsvaret bør det eksplisitt angis hvilke krav til lederegenskaper som stilles for lederstillinger generelt (rolleuavhengige), og for den enkelte stilling (rollespesifikke). Vektlegging av egenskaper som ikke er presentert overfor potensielle og faktiske søkere til stillinger bør unngås. Rolleuavhengige lederegenskaper kan være samarbeidsevne, lojalitet, evne til å motivere osv. Rollespesifikke lederegenskaper som kreves for den særskilte stilling ut over de generelle krav til lederegenskaper bør være spesifisert i stillingsbeskrivelsen.

- **Anbefalt løsning (2)**

Bruk av kjønnsnøytrale kartlegginger av personprofiler ved alle tilsettingsprosesser for topplederstillinger.

Det er i dag hovedregel snarere enn unntak å benytte verktøy for kartlegging av personprofil ved tilsetninger i lederstillinger. Det foreligger en rekke verktøy for kartlegging av personprofiler på markedet. Testene må anses som kjønnsnøytrale. Utvalget anbefaler at slike verktøy tas i bruk ved alle tilsettingsprosesser til lederstillinger. Dersom Forsvaret anser at det for lederstillinger i Forsvaret stilles særskilte krav til leder ut over de som gjelder i det sivile samfunn, bør det oppnevnes et panel med jevn kjønnsrepresentasjon for å gjennomgå og eventuelt foreta justeringer i det personprofilverktøy som besluttes benyttet.

Utvalg for høyere kvinneandel, rapport 31. mars 2007

Vedlegg 1 - Tiltak som er iverksatt

Vedlegg 2 - Tallmessig oversikt over dagens situasjon

Vedlegg 3 - Forsvarsrelevant materiale fra andre nasjoner

Vedlegg 4 – UTGÅR

Vedlegg 5 – Beskrivelse av helhetlig modulbasert leder- og personlig utviklingsprogram for alle kvinner i Forsvaret

Vedlegg 6 – Oversikt over alle tiltak foreslått i rapporten

Vedlegg 7 – Plan for 20 % kvinner innen 2020

Vedlegg 1: Tiltak som er iverksatt

Tiltakene under er iverksatt i 2000 og i løpet av 2006 og 2007. I tillegg ble det gjort en del store arbeider i form av arbeidsgrupper i løpet av 2005 som en videreføring av handlingsplanen fra 2000. Dette arbeidet har lagt grunnlag for tiltak iverksatt i 2006. Forsvarsstaben vil følge opp disse tiltakene og måle effektene av disse i 2007 og fremover. Noen av tiltakene må man påregne vil ta noe tid før effekten blir synlig. Hvert av punktene nedenfor har en vurdering av foreløpig effekt og forventet effekt. Alle tiltakene fra 2006 er forankret i stabssjefsmøtet og Forsvarssjefens ledermøte. Alle forsvarssjefens direkte underlagte sjefer har vært med å gi tilslutning til tiltakene.

Handlingsplan for økning av kvinneandelen i Forsvaret (2000) innholdt en rekke tiltak rettet mot temaer som forankring og forståelse i ledersjiktet, synliggjøring av Forsvaret som arbeidsplass og tilrettelegging av utdannings- og arbeidssituasjonen¹.

- **Forbedret og utvidet familiedirektiv (2006).** Styrket støtte til familien ved deployering. Effekt: Familiedirektivet er stort sett implementert og nettverk av familiekoordinatorer og fora er etablert. Nå arbeides det stort sett med forbedringer og optimalisering av tiltak og få dette med i styringsdialogen.
- **Alle Forsvarssjefens direkte underlagte sjefer skal operasjonalisere hvordan kvinneandelen skal oppnås ved egen avdeling og gjennomføre en grovanalyse (2006).** Denne analysen skal inneholde vurdering av egne stillinger, vurdere krav til tjenesteerfaring for stillingene og aktivt arbeide for å øke kvinneandelen og beholde kvinner i organisasjonen i forbindelse med disponeringsomgangene. Operasjonaliseringen ble beskrevet i vedlegg til rettelsene og tilleggene til virksomhetsplanen.² Det er besluttet et prinsipp i virksomhetsplanen om at i samarbeid, og koordinert med sjef Personell, økonomi og styringsstaben (PØS), skal Forsvarets militære organisasjon (FMO) øke kvinneandelen i Forsvaret til 15 % i løpet av perioden gjennom å:
 - øke innsats mot bedre tilpasning til begge kjønns behov
 - øke fokus på den enkelte avdeling og den enkelte leder
 - forsterke fokus mot holdninger og verdier – både uttalte og praktiserte.

Effekt: Kun et mikroskopisk antall avdelinger har levert analysen innen tidsfristen. PØS har ikke purret på dette tiltaket. Enkelte toppsjefer er mer bevisst på hvordan de kommuniserer behovet for høyere kvinneandel i sin organisasjon. Spesielt har generalinspektøren for Hæren (GIH), generalinspektøren for Heimevernet (GIHV) og generalinspektøren for Luftforsvaret (GIL) utmerket seg med arrangement og fremstøt av forskjellige slag. For å forsterke effekten må det en tettere oppfølging fra PØS og en tydelig toppledelse til.

- **Oppstart helhetlige karriere- og lederutviklingsplaner – pilotgruppe med 9 kvinner og 9 menn er besluttet opprettet (2006).**

¹ Se vedlegg

² Se vedlegg XX til denne rapporten

Vedlegg 1-5 til rapport - utvalg for høyere kvinneandel, 31. mars 07

Disse skal fasiliteres av en gruppe med representanter fra forsvarsgrenene, fellesinstitusjoner og sentral forvaltning. Det er tenkt at disse skal nå gruppe 1 stilling i en overkommelig fremtid. Systemet som skal utvikles skal følge disse prinsippene: Øremerke karriere/synlige/fagstillinger stillinger i hele organisasjonen. Se på hvilke krav som er satt til stillingene. Her er det ikke ment at kravene skal settes lavest mulig, men man skal differensiere og aktivt bruke stillingsbeskrivelser for å rekruttere kvinner. Disse stillingene skal inngå i lederutviklingssystemet.

Videreføre og utvikle rutinene med å kartlegge/registrere kandidater og følge disse opp med karriere og motivasjonssamtaler i samarbeid med lokal sjef og sentral stab. Ledere driver aktiv og målrettet kartlegging av kvinner med potensial og motiverer og "ser" dem som dyktige offiserer og ledere.

Innføre tjenesteplaner/karriereplaner og knytte disse opp til nivådannende utdanning, disponeringsprosesser og lederutviklingsprogrammer. Et tett samarbeid mellom forsvarsgren, fellesinstitusjon og sentral forvaltning er nødvendig.

Effekt: Prosjektet er i oppstartfasen og har ennå ikke gitt målbar effekt, men samarbeidet i fasilitatorgruppen er godt.

- **Forsvaret skal følge opp pålegg om å ta opp flere kvinner til GBU, GOU og VOU 06 (25 %) og fremover (2006).** Effekt: GBU hadde et opptak i regi av FOS³ på 15,5 % kvinner i 2006. Dette er en positiv utvikling som det arbeides videre med mot FOS 07. GOU opptaket var preget av nedgang i antall søkere totalt. Kvinneandelen på opptaket 2006 varierte fra 3,2 % (søkerprosent 11,7 %) ved Luftkrigsskolen til 18,5 % (søkerprosent 12 %) ved Sjøkrigsskolen. VOU har et opptak på 5 % varierende fra 18 % Luftforsvaret til 5 % for Hæren.
- **Utarbeide et konsept for aktiv bruk av PRYO som eget tiltak i rekruttering av kvinner.**
 - Etabler felles plan og koordinering i FMO
 - Koordiner profilering og markedsføring med FMS
 - Innarbeid tiltaket i rekrutteringsstrategienEffekt: Eventuelle iverksatte aktiviteter ikke rapportert.
- **Anbefale forskjellige gjennomføringsmodeller for sesjon (2006).** Effekt: Vernepliktsverket satt ned en gruppe for å se på muligheter for å utvikle sesjon til en arena for å rekruttere kvinner. Oppmerksomheten og fokus rundt kvinner og sesjon har vært stort vinter 06-07. Effekten er det for tidlig å si noe om. Evaluering av sesjon er planlagt av VPV.
- **Forsvarssjefens råd i tilsettingssaker**

PØS skal på vegne av forsvarssjefen gi innspill til forsvarssjefens råd i tilsettingssaker, slik at det støtter opp under oppdrag om økt kvinneandel generelt, og for seleksjon mot lederstillinger og utdanningsmiljøer spesielt (2006). Effekt: Evaluering av runde 1 og 2 2007 tas samlet og er enda ikke avsluttet.

³ Felles opptak og seleksjon

- **Iverksett regjeringens handlingsplan for oppfølging av FN SR 1325 (2000).**

Effekt: Mål om opptak av 25 % ved GBU er ivaretatt i andre tiltak. Forsvarets skolesenter (FSS) har gender som en del av fagkretsen til FOKIV. I Forsvarssjefens styrende dokumenter for utenlandsoperasjoner er det for 2007 gender med som et tema. Effekten av dette er ennå ikke målbar og det gjenstår ennå å få dette med i direktiver for øvelser og trening.

- **Kulturundersøkelse**

Iverksett en kulturundersøkelse i 2007 (eventuelt et forskningsprosjekt) vedrørende holdninger til kvinner som kolleger blant ansatte i Forsvaret generelt, og spesielt i forhold til bruk av virkemidler for å oppnå fastlagte måltall for kvinneandel under GBU og antall militært tilsatte. **Effekt:** Ikke iverksatt ennå.

- **Seleksjon til GBU**

Iverksett en evaluering i løpet av 2007 av seleksjonsmetodikken til GBU, herunder kriterier for konkurranse om utdanningsplasser, samt bruk av tester for egnethet og fysisk fostring. **Effekt:** Ikke iverksatt ennå.

- **Frivillig sesjon for kvinner**

Forsvaret har fra 2007 iverksatt frivillig sesjon for kvinner. Så langt har ca 7000 kvinner fra årskullet 1989, meldt fra at de har til hensikt å møte på sesjon. Det er uvisst hvor mange av disse som vil møte til førstegangstjeneste og også uvisst hvor mange av de som møter til førstegangstjeneste som vil skrive under villighetskontrakt etter 3 måneders tjeneste. Uansett vil denne ordningen ikke gi noe betydelig økning av volumet kvinner i vernepliktsmassen før i 2008, selv om noen av kvinnene sannsynligvis vil kalles inn til tjeneste allerede i 2007. En betydelig økning av antallet kvinner i kategorien ”avtjent førstegangstjeneste” vil først bli oppnådd i 2009. Det innebærer at kvinner med bakgrunn i frivillig sesjon først vil ha fullført grunnleggende befalsutdanning (GBU), slik at de kan tilsettes som avdelingsbefal, i 2010-2011. De av disse kvinnene som velger tradisjonell grunnleggende offisersutdanning (GOU), vil først bli yrkestilsatt i 2016-2017, eventuelt ett år tidligere hvis de går gjennomgående GBU/GOU.

Frivillig sesjon for kvinner er et meget stort og viktig tiltak som hvis mulighetene ivaretas vel, kan gi en betydelig økning av antallet kvinner i Forsvaret, tiltaket vil imidlertid ikke innvirke på statistikken for antall kvinnelige ansatte før tidligst i 2009. For at tiltaket skal virke er det også viktig at Forsvaret utnytter muligheten maksimalt og gir jentene som møter tilfredsstillende orientering om alle muligheter og oppfølging.

- **Konklusjon**

Tidligere tiltak er ikke evaluert tilstrekkelig til å kunne si hvilken effekt de har hatt på kvinneandelen. I tillegg har Forsvaret vært igjennom en stor omstilling der mange kvinner gikk av på avgangstimulerende tiltak.

Forsvaret er nå inne i en periode med stort fokus på mangfold og likestilling. Dette er et tema som har en like naturlig plass på sjefsmøtene som andre mer operative temaer. Tiltakene fra 2006 har ikke fått tid til å gi synlig effekt på den totale andelen av kvinnelig militært tilsatte. Enkelte av tiltakene har fungert i henhold til forventet effekt, men det må gjennomføres evalueringer av tiltakene i løpet av 2007. Tiltakene vedrørende analyse er ikke fulgt opp i stor nok grad av den enkelte nivå 1 sjef.

Vedlegg 2 - Tallmessig oversikt over dagens situasjon

Søknader og opptak til Forsvarets skoler i 2006

	Antall søknader	Herav kvinner	Andel kvinner	Antall tatt opp	Herav kvinner	Andel kvinner
Befalsskole	1936	428	22 %	453	70	15 %
Krigsskole	382	42	11 %	117	12	10 %
Stabsskole	319	23	7 %	54	7	13 %

Søknader og opptak til Forsvarets skoler i 2005

	Totalt antall søknader	Herav kvinner	Prosentandel kvinner	Totalt antall tatt opp	Herav kvinner	Prosentandel kvinner
Befalsskole	2423	419	17 %			
Krigsskole	529	49	9 %	123	12	10 %
Stabsskole						

Gradsnivå pr 31. desember 2006

Gradsnivå FMO

	Grad	Totalt	Herav kvinner	Andel kvinner
General/admiral		1	0	0 %
Generalløytnant/viseadmiral		4	0	0 %
Generalmajor/kontreadmiral		21	0	0 %
Brigader/flaggkommandør		43	1	2 %
Oberst/kommandør		164	2	1 %
Oberstløytnant/kommandørkaptein		812	25	3 %
Major/orlogskaptein		1906	117	6 %
Kaptein/kapteinløytnant/rittmester		2441	144	6 %
Løytnant		2011	185	9 %
Fenrik		1499	151	10 %
Sersjant		322	29	9 %
Befalelever i praksisår		376	23	6 %
Vervede		863	65	8 %
Totalt		10463	742	7 %

Vedlegg 1-5 til rapport - utvalg for høyere kvinneandel, 31. mars 07

Gradsnivå FD

	Grad	Totalt	Herav kvinner	Andel kvinner
General/admiral		0		
Generalløytnant/viseadmiral		1		0 %
Generalmajor/kontreadmiral		2		0 %
Brigader/flaggkommandør		5	1	20 %
Oberst/kommandør		18		0 %
Oberstløytnant/kommandørkaptein		58	1	2 %
Major/orlogskaptein		22	3	14 %
Kaptein/kapteinløytnant/rittmeister				
Løytnant				
Fenrik				
Sersjant				
Befalelever i praksisår				
Vervede				
Totalt		106	5	5 %

Gjennomføring av førstegangstjeneste 2005-2006

	Totalt	Herav kvinner	Andel kvinner
Innkalt til førstegangstjeneste	19 898	537	2,7 %
Møtt til førstegangstjeneste	9 810	370	3,8 %
1. utdanningsdag	7 930	360	4,5 %
Fullført førstegangstjeneste	6 579	305	4,6 %

Gjennomføring av førstegangstjeneste 2006-2007

	Totalt	Herav kvinner	Andel kvinner
Innkalt til førstegangstjeneste	24 429	908	3,7 %
Møtt til førstegangstjeneste	12 119	501	4,1 %
1. utdanningsdag	10 025	491	4,9 %
Fullført førstegangstjeneste			

Vedlegg 3 - Forsvarsrelevant materiale fra andre nasjoner

Ad. studien *Gender and the Military: A Comparative Study of the Participation of Women in the Armed Forces of Western Democracies.*

Det canadiske forsvaret begynte forholdsvis tidlig med tiltak for å øke kvinneandelen. Utvalget vil derfor referere til noen av de erfaringene og evalueringene Det canadiske forsvaret har gjort. Det meste av materialet fra Det canadiske forsvaret er fra slutten av 1980-tallet og begynnelsen av 1990-tallet, og dreier seg om ulike analyser og evalueringer av tiltakene for å integrere kvinner. Det vil ikke refereres til alle tekstene utvalget fikk oversendt fra The Canadian Forces under, men det følgende baserer seg på en lesning og gjennomgang av det meste av materialet. Som en generell konklusjon virker materialet fra Canada som støtte til flere av utvalgets foreslåtte tiltak og strategier.

I flere av tekstene fra The Canadian Forces legges det vekt på at det er avgjørende å overskride marginalitetsgrensen på minst 20 % kvinner for å hindre negative effekter av tiltakene knyttet til integreringsforsøk og for sikre vellykkete resultat (jmf. Kanter 1978). Det legges også vekt på at ansettelse og bruk av kvinner bør implementeres som en politisk vedvarende bestemmelse snarere enn som et forsøk, og at integrering av kvinner er et ledd i arbeidet for å endre Forsvaret og tilpasse det til et moderne samfunn (Se blant annet Lamerson 1989: a. *Combat Related Employment of Women: The Behavioural Science Approach*; b. *The Evolution of a Mixed-Gender Canadian Forces*). Major Lamerson belyser at enkelte av tiltakene på kort sikt innebar en økning av spenninger mellom kvinner og menn, samt utvikling av endel negative holdninger, men at dette endret seg over tid. Utvikling av positive effekter og holdninger viste seg dessuten å være svært avhengig av lederskapet, evne og vilje til å samarbeid, og moral. Det konkluderes med at en suksessfull integrasjon av kvinner i stridsenheter er av særdeles stor betydning for den enkelte enhet så vel som for Forsvaret som helhet, og at økt variasjon og mangfold betraktes som uunngåelig for organisasjonens overlevelse (Lamerson 1989 a.).

I 1997 ble det eksempelvis gjennomført et seleksjonsprogram for å selektere og øke andelen kvinner til CFCSC kursene. Dette for å overskride de barrierene som synes å eksistere for kvinners karriereforløp. Programmet ble vurdert som vellykket, og det oppfordres til videreføring (Se *Special Program for Female Selection to Canadian Forces Command and Staff Course* 2006). Tiltaket hadde sitt utgangspunkt i at kvinners deltagelse ikke beveget seg i en positiv retning uten særtiltak. I undersøkelsen trekkes det inn en rekke variabler som forklarer forskjellene mellom kvinner og menn, og mellom de som i utgangspunktet var kvalifisert og de som selekteres for CFCSC. Et signifikant funn var at karriere og familieliv synes vanskeligere å kombinere for kvinner enn menn, både blant de som i utgangspunktet var kvalifiserte og de som ble selekterte. Kvinner var sjeldnere gift, hyppig barnløse, oftere enslig, skilt eller separert, enn tilsvarende gruppe menn. Det oppfordres derfor til tiltak som gjør det lettere å balansere karriere og familieliv. I artikkelen *Understanding Gender Integration as it applies to The Canadian Armed Forces* 1996 diskuterer Rosemary E. Park integrering av kvinner og kjønnsperspektiv i forbindelse med organisasjonsmessig effektivitet snarere enn som argumenter knyttet til et rettighetsperspektiv (se definisjoner side ii-iii, og konklusjon side 23), samt vurdering av ulike faktor som inngår i dette og har betydning for effektiviteten.

Avhandlingen *Gender and the Military: A Comparative Study of the Participation of Women in the Armed Forces of Western Democracies* fra 2004 er en grundig analyse av kvinners deltagelse i militære organisasjoner. Her belyser Helena Carreiras blant annet at forholdet mellom formell likestilling eller juridisk vedtatt integrering av kvinner og sosial integrering

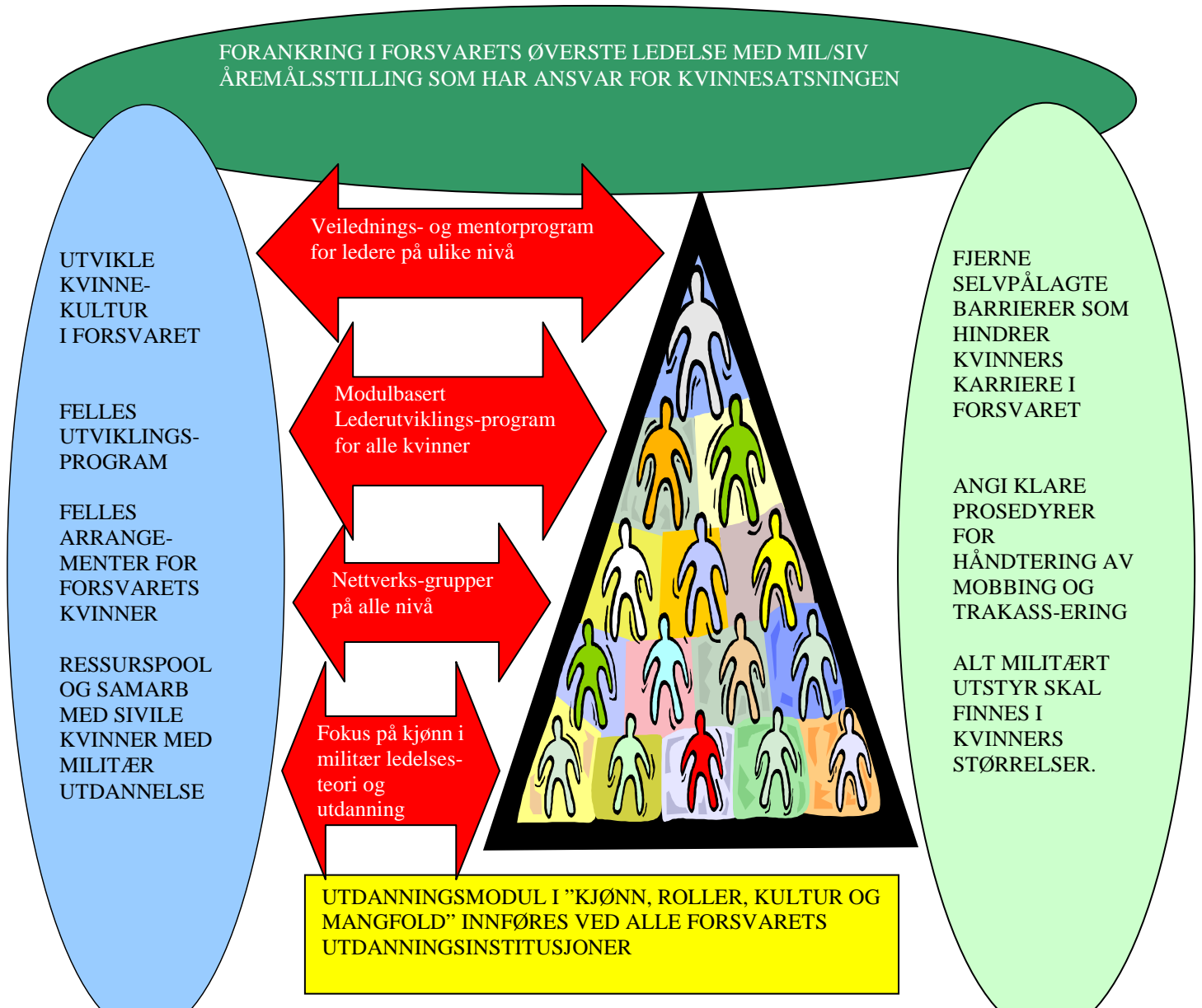
Vedlegg 1-5 til rapport - utvalg for høyere kvinneandel, 31. mars 07

av kvinner stort sett er i ubalanse, men at variasjonene mellom ulike land er store. Komparative studier av disse forholdene er få. Hun undersøker a) ulike teoretiske perspektiver ; b) empiriske forhold og ulike forklaringshypoteser; c) metodologiske forhold knyttet til måloppnåelse. I konklusjonen tematiserer Carreiras at spørsmål knyttet til kvinner og forsvar tradisjonelt har vært kontroversielt, og at det eksisterer en slags koalisjon mellom militær konservatisme og feministisk pasifisme. Hun understreker også at militære organisasjoner fremstår som en særlig privilegert arena for å analysere kjønnsmessige forhold, og at kjønn som analytisk kategori vil være et viktig redskap for å forstå militære organisasjoner og kjønn både på et individuelt, strukturelt og symbolsk nivå i organisasjonen. Avslutningsvis oppsummeres en rekke kvantitative forhold om kvinner og forsvar som viser påfallende skjev balanse mellom kvinneandelene i Nato-landene og FNs resolusjon 1325. Det påpekes også at de landene som har hatt størst fremskritt hva angår kvinnerepresentasjon i landenes militære organisasjoner også er de landene som har arbeidet mest med familiespørsmål, trakassering osv. Hun belyser også sammenhengen mellom verneplikt og kvinnerepresentasjon, og viser at jo høyere prosentandel som har verneplikt jo lavere andel kvinner i organisasjonen, og jo mer styrkene består av frivillig personell jo høyere kvinneandel (se side 315). Nederland fremstår som et av de landene med forholdsvis jevn kjønnsbalanse. Carreiras konkluderer med at politisk vilje og beslutning er nødvendig for å oppnå høyere andel kvinner i militære organisasjoner, men ikke tilstrekkelig.

Av feministiske perspektiver viser hun at essensialistiske forklaringsmodeller ikke representerer adekvate forståelser og perspektiver. Også radikal feminisme, pasifistisk feminisme og liberalfeminisme representerer mangelfulle perspektiver. Selv argumenterer hun for konstruktivistiske og diskursanalytiske tilnærminger og påpeker viktigheten av å påvise de kjønnsrelaterte asymmetriene både på individuelt, strukturelt og symbolsk nivå, og hvordan praksiser som institusjonaliserer kjønnsforskjeller reproduseres, noe kvinner selv ofte bidrar til det (eks. fra Nederland, se konklusjonen).

Vedlegg 5 – Beskrivelse av helhetlig modulbasert leder- og personlig utviklingsprogram for alle kvinner i Forsvaret

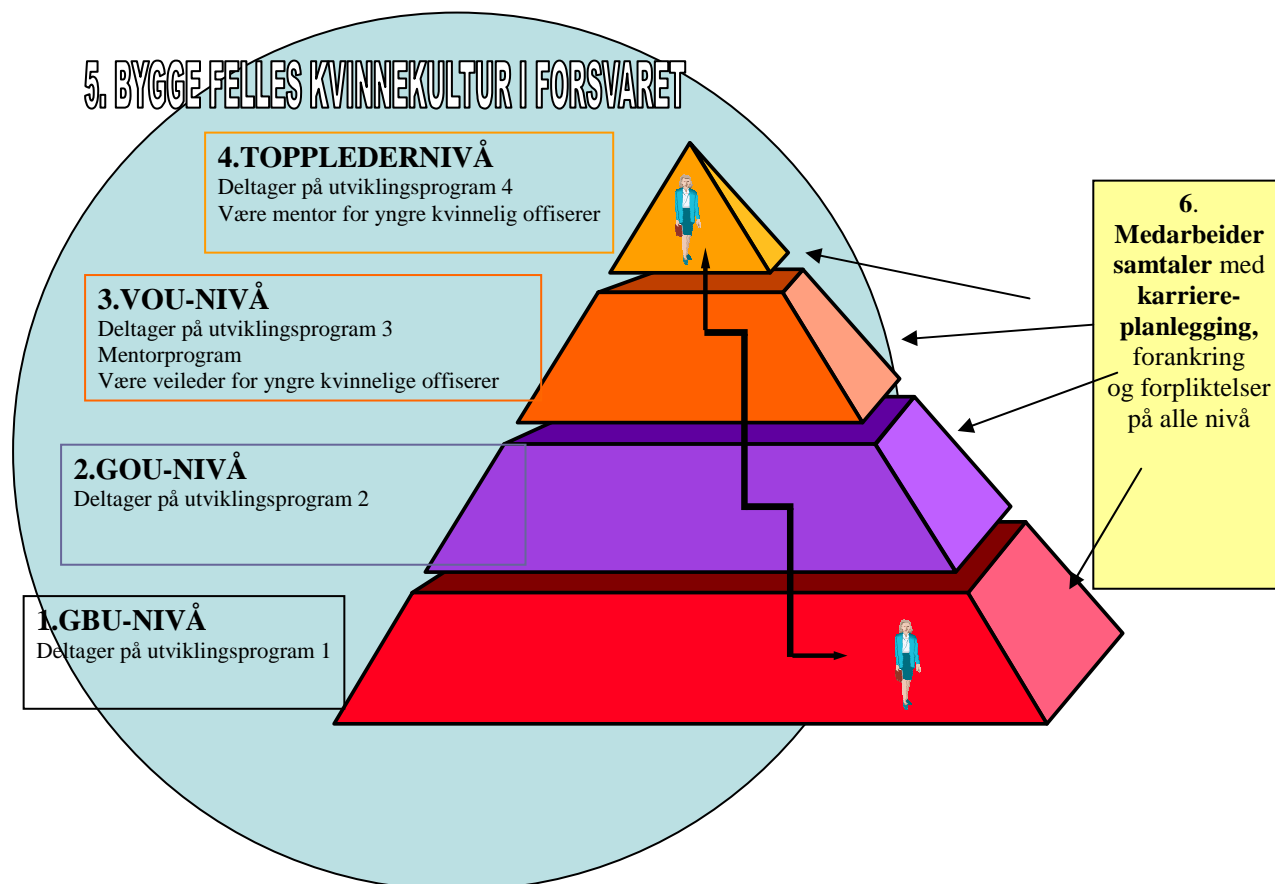
Fokus på en helhetlig modell for hvordan beholde kvinner i Forsvaret:



Det er vesentlig å sette fokus på en helhetlig løsning ved at alle tiltak iverksettes og jobbes med over tid slik at gode resultater kan oppnås. Å innføre kun enkelte av tiltakene vil ikke bedre dagens situasjon.

Det skal derfor innføres et helhetlig modulbasert støtte- og utviklingsprogram for kvinner i Forsvaret som varer hele yrkeskarrieren gjennom. Det er ulike utfordringer på ulike nivå og det skal derfor være et program som er tilpasset det nivået den enkelte kvinne er på. Samtidig skal det bygges opp en kvinnekultur ved felles møteplasser og oppbygging av en ressurspool, også med kvinner som har sluttet i Forsvaret.

Konsept for leder- og personlig utviklingsprogram for kvinner i Forsvaret:



1. GBU-NIVÅ - UTVIKLINGSPROGRAM 1

Idet kvinner er tatt opp som elev på GBU utdanning er de deltagere på utviklingsprogram 1. Målsetting for utviklingsprogram 1 er å gjøre kvinnene bevisst på at Forsvaret er opptatt av å bygge opp en militær kvinnekultur, ved å gi informasjon om "Konsept for leder- og personlig utviklingsprogram for kvinner i Forsvaret" med målsetting og plan for gjennomføring for

Vedlegg 1-5 til rapport - utvalg for høyere kvinneandel, 31. mars 07

denne gruppen hvor deltagerne kan bidra ved å bygge opp sin lederidentitet på GBU-utdanning ved å være seg selv, og ved å bruke sine naturlige ressurser som kvinne, leder og medarbeider.

Det er også en målsetting om å motivere kvinnene for videre tjeneste i Forsvaret.

Ansvar:

Sjef /Forsvarets skolesenter ansvarlig for forvaltning og opplæring av veiledere.

Sjefer på befalsskolene er ansvarlig for ledelse, administrasjon og gjennomføring av samlingene.

Praktisk gjennomføring under GBU-utdanningen:

Det gjennomføres 2 samlinger; en umiddelbart etter at jentene er tatt opp på GBU - nivå og før de reiser hjem fra FOS (felles skoleopptak) med varighet ½ - 1 dag, og en samling 6 måneder etter at elevene begynte sin grunnleggende befalsutdanning med varighet 1 – 1 ½ dag.

Samlingene er felles for alle befalsskoler, og sjef på befalsskolene samarbeider om gjennomføring av samlingene.

Gruppen får tildelt en veileder som følger gruppen på trinn 1 nivå.

Det skal være tema på samlingene som er relevant for elevene, de skal bevisstgjøres og bygge nettverk slik at gruppens medlemmer støtter hverandre, tar opp relevante saker og legger grunnlaget for selvutvikling vekst for den enkelte deltager.

Praktisk gjennomføring etter uteksaminering fra GBU-utdanningen:

Når elevene blir sersjant/kvartermester er de deltaker i fast nettverksgruppe på tvers av forsvarsgrenene. Disse nettverksgruppene gjennomfører 2 samlinger i pr år så lenge de er på dette nivået.

Felles for alle på utviklingsprogram 1:

Alle deltagere i utviklingsprogram 1 beordres på deltakelse på 2-dagers ”Fagkonferanse for kvinner i Forsvaret”, som arrangeres for å bygge opp en felles kvinnekultur i Forsvaret.

Det skal være felles program med ulike tema med fokus på lederrollen, offisersrollen og kvinnerollen. Tema på konferansen skal baseres på å være inspirasjon og verktøy i det daglige ledelse.

GOU-NIVÅ – UTVIKLINGSPROGRAM 2

Når kvinnene tas opp som kadetter på Krigsskolen er de deltager på utviklingsprogram 2. Målsettingen for utviklingsprogram 2 er å bygge videre på den grunnleggende kompetansen kvinnene har tilegnet seg på utviklingsprogram 1.

Det innebærer å bygge opp sammensatte grupper på tvers av alle Krigsskolene slik at nettverk bygges og erfaringer deles på tvers av krigsskolene. Veiledere følger gruppene.

Ansvar:

Sjef skolesenter ansvarlig for faglig innhold og veiledere

Sjef Krigsskolene ansvarlig for gjennomføring og ledelse av samlingene.

Praktisk gjennomføring under GOU – utdanningen:

Vedlegg 1-5 til rapport - utvalg for høyere kvinneandel, 31. mars 07

Det arrangeres 2 årlige samlinger for de kvinnelige kadettene på tvers av Krigsskolene, som samarbeider om administrasjon og ledelse av samlingene. Varighet for hver av samlingene er 1 dag. Innholdet i samlingene skal ha fokus på kadettrollen, personlig utvikling og kvinnekompetanse.

Praktisk gjennomføring etter uteksaminering fra GOU-utdanning:

Når kadettene uteksamineres fra krigsskolene, og i perioden de har pliktjeneste er de deltagere i en fast nettverksgruppe som er bygget opp på tvers av krigsskolene.

Fokus på samlingene i nettverksgruppene skal være erfaringsutveksling og bevissthet rundt forhold i leder- og fagrollene offiserene innehar.

Nettverksgruppene har 2 faste samlinger pr år i pliktjenesteperioden.

Støttes av faste veiledere.

Felles for alle deltagere på utviklingsprogram 2:

Deltakelse på 2-dagers "Fagkonferanse for kvinner i Forsvaret", som arrangeres for å bygge en felles kvinnekultur i Forsvaret.

Det skal være felles program med ulike tema med fokus på lederrollen, offisersrollen og kvinnerollen. Tema på konferansen skal baseres på å være inspirasjon og verktøy i det daglige ledelse.

3.VOU-NIVÅ – UTVIKLINGSPROGRAM 3

Etter gjennomført stabsskoleutdanning eller sammenlignbar utdanning på dette nivå samt de kvinner som er på GOU-nivå og er over 35 år er deltagere på utviklingsprogram 3.

Ansvar:

Sjef Forsvarets skolesenter/ansvarlig for gjennomføring og forvaltning av veiledere

Praktisk gjennomføring:

Det etableres nettverksgrupper med erfarne veiledere, antall samlinger pr år er 6. Fokus på samlingene skal være personlig utvikling, erfaringsutveksling og kompetanseoverføring.

På dette nivået vil også deltagere på utviklingsprogram 3 få ansvar for å være veileder for yngre kvinner på opplæringsprogram 1 og 2.

Når kvinnene på utviklingsprogram 3 er i aldersgruppen 35 – 40 er de søknadsberettiget til et 2- årig "Mentor program for kvinner i Forsvaret" med mannlig eller kvinnelig mentor.

Det skal arrangere felles samlinger og faste møter mellom mentor-adept i denne perioden.

Felles for alle deltagere på utviklingsprogram 3:

Deltakelse på 2-dagers "Fagkonferanse for kvinner i Forsvaret", som arrangeres for å bygge en felles kvinnekultur i Forsvaret.

Det skal være felles program med ulike tema med fokus på lederrollen, offisersrollen og kvinnerollen. Tema på konferansen skal baseres på å være inspirasjon og verktøy i det daglige ledelse.

TOPPLEDERNIVÅ – UTVIKLINGSPROGRAM 4

Fra og med utnevning på gruppe 1 nivå og oppover er kvinnene deltagere på utviklingsprogram 4.

Vedlegg 1-5 til rapport - utvalg for høyere kvinneandel, 31. mars 07

Ansvar:

Sjef Forsvarets skolesenter/ansvarlig for gjennomføring og forvaltning av veiledere

Praktisk gjennomføring:

Deltagerne på utviklingsprogram 4 gjennomfører det bestående program "KVINTOP/LUP Med varighet på 1 år.

Når dette programmet er gjennomført vil kvinnene benyttes som mentorer for yngre kvinner på utviklingsprogram 3.

Kvinner som er i toppledernivå stillinger skal benyttes som tydelige rollemodeller med sentrale roller i den helhetlige utviklingsprogram for kvinner i Forsvaret.

Felles for alle deltagere på utviklingsprogram 4:

Deltakelse på 2-dagers "Fagkonferanse for kvinner i Forsvaret", som arrangeres for å bygge en felles kvinnekultur i Forsvaret.

Det skal være felles program med ulike tema med fokus på lederrollen, offisersrollen og kvinnerollen. Tema på konferansen skal baseres på å være inspirasjon og verktøy i det daglige ledelse.

BYGGE FELLES KVINNEKULTUR

En viktig byggesten i "Utviklingsprogram for kvinner i Forsvaret" er å bygge opp en felles kvinnekultur i Forsvaret. Det gjøres blant annet ved at innholdet i det enkelte program på ulike nivå og felles arrangementer bygger på hverandre og gir synergieffekter ved at kvinnene blir mer tilgjengelig overfor hverandre ved veiledning/mentoring og felles møteplasser.

Det er også tenkt at det skal bygges et samarbeid opp mot de kvinner som har sluttet i Forsvaret ved at det utvikles ressurspool hvor tidligere forsvarskvinner bidrar som foredragsholdere, veiledere og/eller mentorer på ulike nivå i "Utviklingsprogram for kvinner i Forsvaret" som Forsvaret arrangerer. Men deltagere på de ulike program er forbeholdt kvinner som til daglig arbeider i Forsvaret.

Arrangere 2 dagers fagkonferanse for kvinner i Forsvaret hvert 2. år

Hvert annet år skal det arrangeres 2 dagers fagkonferanse for kvinner i Forsvaret hvor ledertema, fagtema og kjønntema skal ha fokus. Konferansen skal gi et bredt utvalg av aktører med spennende og relevante tema for kvinnene. Denne konferansen arrangeres for alle kvinner i Forsvaret og inngår i det lederprogram som kvinner i Forsvaret er en del av. Og skal bidra til å bygge møteplasser og utvikle en felles, militær kvinnekultur.

Ansvar:

Sjef Forsvarets skolesenter/ansvarlig for ledelse og gjennomføring.

MEDARBEIDER- OG KARRIERESAMTALER

Medarbeider samtaler med karriereplanlegging, forankring og forpliktelser mellom leder og medarbeider.

Anbefalt løsning/tidsaspekt

Sjef for Forsvarets skolesenter (FSS) bør få ansvaret for gjennomføring av utviklingsprogrammet for kvinner i Forsvaret da dette er et program som går gjennom hele yrkeskarrieren.

Sjefer på befalsskolene bør få sentrale roller for ledelse og gjennomføring på GBU nivå. Sjefer på krigsskolene bør få sentrale roller for ledelse og gjennomføring på GOU nivå. Det må bygges opp en veilederpool av kvinner og menn som Sjef FSS har ansvaret for å lede og administrere.

Det anbefales at konseptet tas i bruk fra og med august 2008, med oppstart av utviklingsprogram 1 og 2. Deretter oppstart av utviklingsprogram 3 og 4 fra og med august 2009 samt arrangement av 2 dagers fagkonferanse høsten 2009.

Konsekvenser av anbefalt løsning

Et slikt helhetlig oppfølgingskonsept vil medføre et visst ressursbehov, særlig med tanke på personellressurser. Imidlertid foregår noe av denne virksomheten allerede, slik som Lederutviklingsprogrammet (LUP), medarbeidersamtaler og en-til-en oppfølging ved skolene. Dette programmet vil imidlertid sette disse aktivitetene inn i en helhet og "lime" aktivitetene sammen der hvor det mangler helhetlig tilnærming.

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

	Beskrivelse	Tidsaspekt
<p>Vurdere revitalisering av FSTs kvinnepolitiske tiltak som ennå ikke er iverksatt iht intensjonen</p> <p><u>Pkt 1.1</u></p>	<p>Utvalget har funnet at mange gode tiltak allerede er initiert av Forsvarsstabens og Forsvarsdepartementet. Mange av disse tiltakene er imidlertid ikke gitt tilstrekkelig ”trykk” ned gjennom Forsvarets militære organisasjon (FMO). Forsvarsstabens ber derfor snarest pålegges å rapportere hvilke tiltak som er iverksatt, hvordan de er gjennomført av underordnede sjefene og hva effekten har vært. I en slik rapport bør det også inngå hva som vil bli gjort for å sørge for gjennomføring av tidligere ikke gjennomførte oppdrag til underordnede sjefene.</p>	<p>Det kan være en viktig signaleffekt å straks sette ”trykk” på disse tiltakene. Det alvorligste ved den tilsynelatende varierende oppfølgingen av kvinnepolitiske tiltak er ikke manglende gjennomføring av tiltakene som sådan, men vel så viktig er det signalet det gir om holdninger, eller manglende forståelse av viktigheten, hos underlagte sjefene.</p>
<p>Vurdering av kjønnsnøytral verneplikt, kjønnsnøytral sesjon og forskning på iverksatte ordninger.</p> <p><u>Pkt 7.1.2</u></p>	<p>Alle aspekter ved kjønnsnøytral verneplikt bør utredes med tanke på størst mulig likhet mellom jenter og gutter både når det gjelder plikter og rettigheter. Det er viktig at Forsvarets erfaringer med frivillig sesjon for kvinner, og den påfølgende førstegangstjenesten for disse kvinnene, blir nøye kartlagt slik at de kan danne premisser for en slik utredning.</p> <p>Utvalget anbefaler også at det utredes hvorvidt en ordning med pliktig sesjon for alle, med frivillig førstegangstjeneste for alle, også utredes, et alternativ er naturligvis også pliktig sesjon for alle, men pliktig verneplikt for gutter og frivillig for jenter. Utredningen om kjønnsnøytral verneplikt bør iverksettes så snart erfaringene fra første kull vernepliktige etter frivillig kvinnelig sesjon, har dimittert i 2009.</p>	<p>Kjønnsnøytral sesjon/kjønnsnøytral verneplikt bør vurderes i lys av disse analyseresultatene – sannsynligvis tidligst siste halvår 2009.</p>

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

<p>Kartlegging av – og forskning på kvinner som møter til sesjon i 2007.</p> <p><u>Pkt 7.1.2</u></p>	<p>Forsvaret bør ha analysegrunnlag til å vurdere hvordan den nye ordningen med frivillig sesjon og frivillig førstegangstjeneste for kvinner, virker i kombinasjon med alminnelig verneplikt for menn.</p> <p>Utvalget vil gjøre oppmerksom på at dette fordrer at ressurser til kartlegging av – og forskning på kvinner som møter til sesjon i 2007, straks skaffes til veie. Dessuten må det gis et mer konkret oppdrag til FMO enn det nåværende pålegget til Vernepliktsverket (VPV) om å ”evaluere ordningen”. Etter det utvalget vet har ikke VPV ressurser til å evaluere ordningen utover det som kan gjøres i linjen. For det andre dreier dette seg om en ordning som går langt utover VPVs ansvarsområde. For det tredje bør det vurderes om ikke en uheldig instans trekkes inn i et slikt analysearbeid.</p>	<p>Dette innebærer et forskningsarbeid på kvinnene som møter til sesjon 2007 og hvilke valg de gjør mtp villighet, fram møte, gjennomføring, eventuelt verving og befalsutdannelse. For å dekke alle aspekter av dette må kvinnene som møter i 2007 følges opp minst til 2016.</p> <p>Midler til å iverksette forskning og analysearbeid bør fremskaffes snarest.</p>
<p>Det innføres et helhetlig modulbasert leder- og personlig utviklingsprogram for alle kvinner i Forsvaret.</p> <p><u>Pkt 8.3.1</u> <u>Vedlegg 5</u></p>	<p>Sjef for Forsvarets skolesenter (FSS) bør få ansvaret for gjennomføring av utviklingsprogrammet for kvinner i Forsvaret da dette er et program som går gjennom hele yrkeskarrieren.</p> <p>Sjefer på befalsskolene bør få sentrale roller for ledelse og gjennomføring på GBUnivå.</p> <p>Sjefer på krigsskolene bør få sentrale roller for ledelse og gjennomføring på GOUnivå</p> <p>Det må bygges opp en veilederpool av kvinner og menn som Sjef FSS har ansvaret for å lede og administrere.</p>	<p>Det anbefales at konseptet tas i bruk fra og med august 2008, med oppstart av utviklingsprogram 1 og 2. Deretter oppstart av utviklingsprogram 3 og 4 fra og med august 2009 samt arrangement av 2 dagers fagkonferanse høsten 2009.</p>

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

<p>Seksuell trakassering skal ikke tolereres i Forsvaret.</p> <p><u>Pkt 8.4.1</u></p>	<p>Opplæring i hvordan man konkret håndterer seksuell trakassering. Dette må gjelde både den som opplever seksuell trakassering, krenkeren, vitnet, sjefen eller lederen som skal takle saken. Informasjon er viktig for å skape forandring på området. Konkrete råd om hvordan man skal stoppe seksuell trakassering er avgjørende viktig. I Danmark har Sjefen for Forsvarskommandoens Personellstab signert "kjørereglene" for hvordan seksuell trakassering skal håndteres. Slik må det også være i Norge. Det krever forankring i toppledelsen.</p> <p>Kjønnskrenkende atferd må få konsekvenser for overgriperen, dette er et klart sjefsansvar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Den videre lanseringen av statsrådets handlingsplan for holdninger, etikk og ledelse bør i større grad legge vekt på case – oppgaver av kjønnskrenkende karakter. Slike case – oppgaver må gjennomgås av samtlige personellkategorier på alle nivåer i forsvarssektoren. • Holdning til kjønn må bli et eget punkt i medarbeidersamtalen. 	<p>.</p>
<p>Det bør opprettes en egen enhet tilknyttet Forsvarets ledelse med oppgave å følge opp likestillingsarbeidet i Forsvaret.</p> <p><u>Pkt 9.2</u></p>	<p>Det opprettes en egen enhet med oppgave å følge opp likestillingsarbeidet i Forsvaret. Denne enheten må ivareta ombudsfunksjonen, pådriver rollen og følge opp vedtatte likestillingstiltak. Den bør også være en pådriver for forskning og utvikling innen kjønnsspørsmål, samt overvåke at likestillingsperspektivet blir ivaretatt i alle utredninger.</p>	<p>Enheten bør tilknyttes forsvarssjefens ledergruppe</p>

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

<p>Vurdering av hvorvidt fysiske opptaks – og seleksjonskriterier er funksjonelt begrunnet eller om de er ”gjenglemte” seleksjonskriterier basert på tidligere tiders funksjonele krav</p> <p>En kritisk gjennomgang av alle seleksjonsverktøy</p> <p><u>Pkt 7.3</u></p>	<p>Vurdering av nødvendigheten og mulig fleksibilitet av dagens fysiske krav til opptak og seleksjon</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ved testing skal utviklingspotensialet telle med. • Kravet til oppnådd fysisk test behøver ikke være oppnådd ved første seleksjon, men i rimelig tid etter aspirantopptak. Likevel må kravene til inntak ikke legges urealistisk lavt. • Testene må ta utgangspunkt i kvinner og menns realistiske potensiale. • Det bør tilbys personlige treningsprogram. Dette kan medføre at idrettsjeneresten bør styrkes. • Forsvaret bør foreta en kritisk gjennomgang av dagens seleksjonsverktøy, dette innbefatter både fysiske og psykologiske tester, samt gjeldende praksis ved rekruttskoler og aspirantskoler, for å finne ut om dagens seleksjonskriterier samsvarer med dagens krav til soldater og befal. Det bør videre undersøkes i hvilken grad disse kriteriene er kjønnsnøytrale. Hvis dagens seleksjonskriterier ikke tjener formålet, bør Forsvaret snarest utvikle nye verktøy for denne prosessen. 	
<p>Aktiv opplæring av alle med direkte eller indirekte ansvar i rekruttering i hva kvotering innebærer i praksis</p> <p><u>Pkt 9.5.1</u></p>	<p>Utvalget mener at det, snarere enn å uttrykke kvotering som virkemiddel og begrep, er behov for å implementere selve innholdet i kvoteringsvirkemidlet. Dette innebærer å drive aktiv opplæring av alle med direkte eller indirekte ansvar i rekruttering i hva kvotering innebærer i praksis. Det er særlig viktig at en gjennom opplæringen bruker eksempler og får fram på en klar og tydelig måte at kvotering ikke rokker ved kravet om at den som tilsettes er kvalifiserte (som ved radikal kvotering) eller best kvalifisert (som ved bruk av moderat kvotering).</p>	<p>Utrede mulighetsrommet ved moderat kjønnskvoltering slik det er beskrevet i Likestillingsloven og Hovedavtalen (HA). Dette arbeidet bør involvere sjefer på alle nivåer, samt lokale og sentrale representanter for arbeidstakerorganisasjonene.</p>

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

<p>Det må benyttes intervjupaneler hvor begge kjønn er representert ved tilsetning på gruppe 1 nivå. Intervjupaneler på lavere nivå må også ha representasjon av begge kjønn. Pkt 9.5.2</p>	<p>Forskning viser en tendens til at ledere rekrutterer ledere til mellomlederstillinger som kommer fra de samme miljøer og har mye av de samme egenskaper som dem selv. Dette gir en tendens til regenerering. Og løsning vil være å bryte et mønster – spørsmålet er hvordan en kan klare å bryte mønsteret – om mønsteret bør brytes – og hva konsekvensene vil være.</p> <p>Med den sterke overvekt av menn blant offiserer på majorsnivå og over vil det som hovedregel være menn som foretar intervjuer til stillinger (i den grad bruk av intervjuer skjer ved tilsettingsprosesser).</p>	
<p>Presisering av rolleuavhengige og rollespesifikke krav til lederegenskaper for toppledere</p> <p>Bruk av kjønnsnøytrale kartlegginger av personprofiler ved alle tilsettingsprosesser for topplederstillinger. Pkt 9.5.3</p>	<p>Mange av de restriksjonene som gjør at kvinner ikke når frem i ledende stillinger er selvpålagte. Gjennom en total gjennomgang av de krav som stilles kan dette avdekkes og man kan eventuelt vurdere en justering av disse kravene for også på en bedre måte fremme kvinners karrieremuligheter. Hensikten med tiltaket vil være å kunne identifisere eventuelle restriksjoner som påligger de ulike stillingene uten at de er en forutsetning for å bekle stillingene.</p>	
<p>Revisjon av alle stillingsbeskrivelser, med kritisk gjennomgang av ”må-krav” Pkt 9.3.1</p>	<p>Gjennomgå alle stillingsbeskrivelser for å redusere antall ”må-krav”. Det bør dessuten være en kritisk revisjon som vurderer nødvendigheten av alle ”må-krav”, særlig de som stiller krav til nisjekompetanse.</p>	<p>Overdreven bruk av ”må-krav” i stillingsbeskrivelsene diskvalifiserer gode søkere unødvendig og hindrer moderat kjønnskvotering</p>

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

<p>Ledere i Forsvaret bør oppfordre kvinnelige kandidater til å søke ledige lederstillinger.</p> <p><u>Pkt 9.4.1.</u></p>	<p>Forskning viser at gjennom kjønnsbetingede forskjeller må kvinner i større grad enn menn, oppfordres til å søke lederstillinger og opprykk. Det er derfor viktig at sjefer i Forsvaret, kanskje særlig generalinspektører og sjefer i fellesinstitusjoner, personlig tar kontakt med kvalifiserte kvinner for å oppfordre disse til å søke ledige lederstillinger.</p>	
<p>Iverksett årlig kvinnelederkonferanse i Forsvaret for militært og sivilt ansatte (oblt tilsv og høyere).</p> <p><u>Pkt 9.3.2</u></p>	<p>Utvalget anbefaler at det årlig blir arrangert konferanser med tema kvinner som ledere i regi av generalinspektørene (tilsvarende øverste administrativ leder for sivilt ansatte i Forsvaret). At Generalinspektøren står som arrangør er viktig for å sikre nødvendig forankring og deltakelse. Konferansene bør ha så vel kvinnelige som mannlige offiserer som målgruppe siden temaet krever endring og omstilling hos så vel kvinner som menn</p>	
<p>Villighetserklæring bør undertegnes tidligere</p> <p><u>Pkt 7.1.3</u></p>	<p>Villighetserklæringen bør undertegnes tidligst mulig, men senest ved fremmøte til tjeneste. Et endelig krav om forpliktende underskrift om førstegangstjeneste og verneplikt tidligere vil etter utvalgets oppfatning lett kunne innebære at mange jenter velger bort Forsvaret i påvente av andre utdanningstilbud. Dette vil være spesielt aktuelt ved innkallingene til sommerkontingentene.</p>	<p>Ny ordning bør utredes, også på bakgrunn av erfaring med frivillig sesjon for 89 kullet. Evt ny ordning kan innføres for 90 kullet.</p>
<p>Forsvarssjefens målsetting om 25 % kvinner ved GOU og VOU må ivaretas ved at opptaksprosessene endres slik at 25 % av plassene forbeholdes kvalifiserte kvinner.</p> <p><u>Pkt 7.9</u></p>	<p>Forsvarssjefen har gjennom sin virksomhetsplan pålagt Forsvaret å ta opp minimum 25 % kvinner også på GOU og VOU. Disse oppdragene er i praksis ikke operasjonalisert ettersom gjeldende opptaksprosedyrer ikke gir rom for dette.</p>	

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

<p>Det bør utvikles og innføres en studiemodul med kjønn, roller, kultur og mangfold. Modulen innføres ved alle Forsvarets utdanningsinstitusjoner og skal gi kunnskap, holdninger og refleksjon omkring temaet for alle ansatte i Forsvaret.</p> <p><u>Pkt 8.3.2</u></p>	<p>Mennesker er forskjellig og det bør i større grad være rom for en større aksept for forskjellighet. I den ledelses- og organisasjonsteori som Forsvaret benytter i utvikling av militære ledere har for eksempel ikke kjønn og rolleforventning noe fokus.</p>	<p>Ansvar for gjennomføring av modulen foreslås lagt til sjef Forsvarets skolesenter. Det bør også vurderes om en noe redusert studiemodul kan inngå i opplæringen av vernepliktige i førstegangstjeneste. En slik modul kan inngå i det påbegynte arbeidet med å gi studiepoeng for gjennomført førstegangstjeneste.</p>
<p>Det bør utvikles en ressurspool for alle kvinner med utdanning fra Forsvaret. Kvinner som har sluttet eller er på permisjon bør inviteres til å gjeninntre.</p> <p><u>Pkt 8.3.3</u></p>	<p>Kvinner som har sluttet i Forsvaret eller er på permisjon, har verdifull erfaring som det vil være interessant å bygge et samarbeid med og ikke minst søke å rekruttere fra, for å gjeninntre i Forsvaret.</p>	<p>Det krever at det holdes kontakt med kvinner som har sluttet i Forsvaret og at det utvikles konkurransekraftige tiltak for å få kvinner tilbake til Forsvaret</p>

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

<p>Bedre og mer fullstendig informasjon til både vernepliktige og frivillige til førstegangstjeneste</p> <p><u>Pkt 7.2.2</u></p> <p><u>Pkt 7.2.3</u></p>	<p>Vernepliktsverket er i gang med å se på mulighetene rundt en løsning med en nettside som skal ivareta noen av Vernepliktsverkets forvaltningsmessige oppgaver (for eksempel innmelding av egenerklæringer, søknad om overflytting, søknad om siviltjeneste etc). Utvalget ser for seg en løsning som i tillegg ivaretar/inneholder:</p> <ul style="list-style-type: none">• Informasjon som skal sette den enkelte i stand til å ta et valg på selve sesjonsdagen (tjenesteavdelinger, tidspunkt, praktiske forhold rundt førstegangstjeneste, tjenestestillinger etc).• Informasjon som er tilpasset den enkelte (tjenestestillinger/muligheter).• Dialog med kontaktpersoner på de forskjellige avdelingene, og mulighet for dialog brukerne imellom. Dette punktet gjelder spesielt der kvinnelige interesserte kan komme i kontakt med kvinnelige soldater eller befal.• Dagbøker/weblogger (blogger) fra soldater som er inne til tjeneste.• Kompetanse man kan få i løpet av tjeneste, og hvilken relevans denne har for videre sivil eller militær karriere.• Praktiske opplysninger.• Hvilke krav, rettigheter og plikter man har i forbindelse med avtjening av førstegangstjenesten.• Informasjon om utenomtjenestlige aktiviteter. (VUPIKT ol.)• Stimulerende innhold, f eks spill, konkurranser etc. <p>Det svenske forsvaret har allerede satt i gang et slikt tiltak (<i>lumpen.nu</i>), med god respons fra brukerne.</p> <p>Styrke rekrutterings- og informasjonsinnsatsen på ungdoms- og videregående skoler, samt begynne å koordinere denne virksomheten med konferanser og</p>	<p>Det er særlig viktig å iverksette tiltak for å opprettholde interessen hos jenter som har møtt på frivillig sesjon, har sagt seg villig til å tjenestegjøre, og er klassifisert. Mange av disse jentene vil måtte vente et år fra sesjon i 2007 til de blir innkalt i 2008.</p>
--	---	--

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

	<p>seminarer i regi av frivillige organisasjonen for å oppnå best mulig effekt. Dette tiltaket er viktig for all rekruttering, men spesielt viktig for å få opp kvinneandelen så lenge kvinner ikke har verneplikt. Undersøkelser viser dessuten at jenter i gjennomsnitt bestemmer yrkesvalg tidligere enn gutter, det er derfor viktig å møte jentene relativt tidlig, sannsynligvis allerede i 10. klasse.</p> <p><u>Pkt 7.2.4</u></p> <p>Forsvaret bør forsterke kommunikasjonen med innkalt styrke i forkant av innrykket, for å opprettholde og forsterke forholdet til Forsvaret og tjenestene de skal utføre.</p> <p><u>Pkt 7.2.5</u></p> <p>Forsvaret bør bygge videre på, og utvide ”Utvalgt.no” modellen for i større grad å tilrettelegge for tilpasset informasjon til den enkelte.</p>	
--	--	--

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

<p>Forsvaret bør legge vekt på markedsføring av <u>alle</u> perspektiver rundt tjenestemulighetene i Forsvaret, slik at Forsvaret i større grad klarer å rekruttere videre og beholde personell som er forberedt på alle aspekter ved militær tjenestegjøring.</p> <p><u>Pkt 7.4.2</u></p> <p>Forsvaret har et potensiale for å informere bedre om</p>	<p>Forsvaret bør treffe tiltak som samler rekrutteringsressursene under en felles koordinator som inngår forpliktende avtaler med forsvarsgrenene og HV om deltakelse i rekrutteringsarbeidet for Forsvaret.</p> <p>Dermed vil man i større grad kunne oppnå mulighet for å etablere et kompetansemiljø med evne til planlegging, nyttenking og utholdenhet, herunder:</p> <ul style="list-style-type: none">• Økt tilgjengelighet for rekrutteringsarbeid i Forsvaret i periodene med høy aktivitet. Spesielt i tiden fra oktober til mars hvert år.• økt kontinuitet i rekrutteringsmiljøet og dermed oppdatert kompetanse om Forsvarets muligheter.• økt mulighet for å samordne rekrutteringsarbeidet på sesjon og mot ungdom for øvrig, samt at rekrutteringsoffiserer i større grad kan bidra med rekruttering på sesjonsdagen. <p>Informasjon og ressurser må styres mot bestemte målgrupper. (Ungdomsskoler og VGS, camper, inviterte skoleklasser, lærere, skolerådgivere, sesjon.)</p> <p>Forsvaret stiller i dag større krav til soldatene som går langt utover det gamle ”krigførerperspektivet”. Utvalget mener at Forsvaret kan bli bedre til å markedsføre dagens nye behov, for eksempel for ”den strategiske korporal”, soldaten som skal takle rollen som krigføreren, den humanitære bidragsyteren, og personen som skal være i stand til å ta vanskelig avgjørelser på kort tid.</p>
---	--

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

<p>disse gode ordningene som Forsvaret har satt i live for å rekruttere og beholde personellet sitt. <u>Pkt 7.4.3</u></p>	<p>Forsvaret bør bli mer bevisst på å profilere alle gode ordningene som er iverksatt for å beholde og rekruttere personell til Forsvaret.</p>	<p>Forsvaret har mange tilbud som faktisk er attraktive for dagens ungdom. Det er viktig at disse tilbudene også når fram til jentene.</p>
<p>Avdelingsbefal som har fravær fra primærtjeneste pga graviditet eller omsorgspermisjon bør få forlenget ansettelse inntil 38 års alder <u>Pkt 8.3.4</u></p>	<p>Kvinnelige avdelingsbefal (AB) som har hatt fravær fra sin primærtjeneste pga graviditet, samt AB som har hatt fravær pga omsorgspermisjon, gis forlengelse i tjenestetid inntil fylte 38. Samtidig bør FSAN ta en gjennomgang av relevansen for alle restriksjoner som er innført for gravide kvinner i militær tjeneste.</p>	
<p>Militært personell som opplever restriksjoner i tjenesten pga graviditet skal gis mest mulig relevant alternativ tjeneste. <u>Pkt 8.3.5</u></p>	<p>Det bør vurderes om det skal settes av ekstra stillinger til dette slik at kvinnene kan disponeres ved relevante tjenestesteder selv om disse ikke har stillingshjemler når behovet oppstår.</p>	
<p>Iverksett en kvalitativ studie av mannlige offiserers holdninger til kvinner som lederkolleger og kvinner som primærtjeneste. <u>Pkt 9.3.3</u></p>	<p>Det bør bli iverksatt en kvalitativ studie av mannlige offiserers holdninger til kvinner som lederkolleger og kvinner som personalleder for offiseren. Det vil på en rekke områder være behov for å kartlegge om det råder holdninger blant menn som motvirker en jevnere fordeling blant menn og kvinner generelt i Forsvaret. Det bør gjennomføres en særskilt studie av holdninger til kvinner som ledere.</p>	<p>Da et oppdrag om en lignende undersøkelse ligger i Forsvarssjefens virksomhetsplan for 2007 vil den raskt kunne iverksettes om dette får prioritet. Det er en del uavklarte avhengigheter i form av støtte og samarbeid eksternt og finansiering internt.</p>

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

<p>Militære lærlinger bør gis tilbud om befalsutdanning eller vervekontrakt. Yrkesfaglige bør kunne få GBU og tilsettes som AB uten allmenn studiekompetanse</p> <p><u>Pkt 7.6</u></p>	<p>Alle skikkede militære lærlinger skal gis tilbud om verving eller befalsutdanning før dimittering. Det bør vurderes om Forsvaret ikke kan fravike kravet om allmenn studiekompetanse for yrkesfaglige som tar GBU, og kanskje også for tilsetning som avdelingsbefal. Dette kan kompenseres med tilbud om allmenn studiekompetanse mens de tjenestegjør som avdelingsbefal.</p>	<p>Tiltaket bør innføres umiddelbart for å fange opp lærlinger som dimitterer sommeren 2007</p>
<p>Det bør kunne stilles resultatkrav til militære ledere også når det gjelder økt kvinneandel.</p> <p><u>Pkt 7.8</u></p>	<p>Ledere med lederlønnskontrakt som har ansvar for iverksettning av kvinnepolitiske tiltak, bør ha resultatkrav for kvinneandel i sin lederlønnskontrakt.</p>	
<p>Det gjennomføres både jente- og guttesamtaler ved innrykk for å orientere om avdelingens policy mtp hvordan de to kjønnene skal forholde seg til hverandre.</p> <p><u>Pkt 8.4.2</u></p>	<p>Enkelte avdelinger har gjennomført såkalte "jentesamtaler" med nye kvinnelige rekrutter for å informere om hvilke kjøreregler som gjelder før- og hvilke utfordringer man kan møte, i en avdeling med begge kjønn representert. Utvalget mener at det gir helt feil signal hvis slike samtaler kun holdes for det ene kjønn og ikke for det andre.</p>	

Rapport fra utvalg for økt kvinneandel i Forsvaret – 31. mars 07
Vedlegg 6 – sammendrag av foreslåtte tiltak

<p>Søkergrunnlaget til krigsskolene bør utvides, særlig for de nærmeste årene, inntil ordningen med frivillig sesjon forhåpentligvis gir flere kvinner til førstegangstjeneste og derved den naturlige inngangsporten til officersutdannelse.</p>	<p>Det bør vurderes om søkergrunnlaget til krigsskolene kan utvides ytterligere, med enda mer liberale ordninger for direkte rekruttering. Dette gjelder særlig for de nærmeste årene, inntil ordningen med frivillig sesjon forhåpentligvis gir flere kvinner til førstegangstjeneste og derved den naturlige inngangsporten til officersutdannelse. Det bør også vurderes om kravet til ”relevant militær bakgrunn” senkes til 6 måneder, slik at tiltaket også kan omfatte personell med førstegangstjeneste fra HV. Denne typen førstegangstjeneste kan bli populær blant jenter, både fordi den er av noe kortere varighet og fordi mange jenter har bakgrunn fra HV ungdommen.</p> <p>Det bør også vurderes om det er mulig i større grad å ansette personell med sivil utdanning. Forsvaret har åpnet for rekruttering av personell med relevant bachelor utdanning eller høyere, men dene ordningen har antagelig potensiale til å omfatte flere.</p>
---	---

Pkt 7.7

Vedlegg 7

	FAR 2006	Herav kvinner 2007	Herav kvinner 2008	Herav kvinner 2009	Herav kvinner 2010	Herav kvinner 2011	Herav kvinner 2012	Herav kvinner 2013	Herav kvinner 2014	Herav kvinner 2015	Herav kvinner 2016	Herav kvinner 2017	Herav kvinner 2018	Herav kvinner 2019	Herav kvinner 2020	Herav kvinner													
Yrkesbefal	6 824	434 6,4 %	6 588	6 325	6 052	447	5 798	435	5 686	431	5 568	428	5 458	433	5 350	443	5 230	456	5 096	471	4 978	489	4 874	512	4 809	546	4 733	585	
Avdelingsbefal	1 137	96 8,4 %	1 869	1 45	2 214	177	2 546	261	2 977	462	3 097	548	3 169	618	3 232	681	3 285	737	3 331	787	3 370	633	3 403	675	3 392	904	3 383	930	
Kontraktbefal (engasjert og årt)	1 263	124 9,8 %	600	500	500	50	500	50	500	60	500	70	500	80	500	90	500	100	500	500	110	500	120	500	130	500	140	500	150
Befalsolever i praksisår	376	23 6,1 %	650	800	800	160	800	168	800	176	800	184	800	192	800	200	800	208	800	800	216	800	224	800	232	800	240	800	240
Vervede	863	65 7,5 %	1 000	1 200	1 400	140	1 500	180	1 500	195	1 500	210	1 500	225	1 500	240	1 500	255	1 500	270	1 500	285	1 500	300	1 500	300	1 500	300	300
						100,0 %	100,0 %	12,0 %	13,0 %	14,0 %	15,0 %	15,0 %	16,0 %	16,0 %	17,0 %	18,0 %	18,0 %	19,0 %	19,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %	20,0 %

Følgende forutsetninger er lagt til grunn i regnearket

- Tilfeldig avgang yrkesbefal kvinner er satt til 4 %
- Yrkesstilsetning av kvinner i perioden 2007-2012 er basert på faktisk opptak til KS i (for 2007) og ellers estimert til 10 %
- Yrkesstilsetning av kvinner i perioden 2013-2016 er basert på en gradvis økning på 2 % hvert år
- Naturlig og tilfeldig avgang avdelingsbefal kvinner er satt til 14 % (tilsvarende for menn)
- Prosentvis tilsetning avdelingsbefal etter praksisperiode GBU for kvinner er satt til 75 % (tilsvarende for menn)
- Prosentvis tilsetning avdelingsbefal av vervede kvinner er satt til 5 % (tilsvarende for menn)
- Tilsetning svile kvinner etter GBU kvalifiseringskurs er satt til 50 % av totalt antall (inntil 50 elever) som tas opp av GBU kvalifiseringskurs. (Krever særlig målrettede tiltak)
- Tilsetning kvinnelige avdelingsbefal fra kontraktbefal er satt til 10 % av totalt antall som blir konvertert fra kontraktbefal til avdelingsbefal
- Andel kvinnelige kontraktbefal er satt til 10 % i 2009 og deretter en gradvis økning på 2 % hvert år.
- Andel kvinner tatt opp i GBU er satt til 15 % i 2008, 20 % i 2009 og deretter en gradvis økning på 1 % hvert år
- Andel kvinnelige vervede er satt til 8 % i 2007 og 2008, 10 % i 2009 og 12 % i 2010 og deretter en gradvis økning på 1 % i året.