

## Forord

Dette speciale er udarbejdet i perioden januar 2014 til august 2014 og udgør afslutningen på min kandidatuddannelse i sociologi på Aalborg Universitet. Med mangfoldighedsledelse som omdrejningspunkt tages der her afsæt i sociologiens bidrag til arbejdet med Human Resource Management. Spørgsmål vedrørende mangfoldighed har altid fascineret mig, ikke mindst på grund af min personlige overbevisning om, at anerkendelse af evner og talenter er en forudsætning for læring og udvikling. Den empiriske del af specialet tager udgangspunkt i Trænregimentet, Hærens Center for Logistik og Militærpoliti. Det, at undersøgelsen er rettet mod et af hærens regimenter, har været et bevidst valg, som i høj grad er foranlediget af min interesse for det danske forsvar, der blev forstærket i forbindelse med min værnepligtigt i flyvevåbnet. I særlig grad var oplevelsen af at være en af de underrepræsenterede kvinder med til at skærpe min interesse for den kønsmæssige ubalance i organisationen. Jeg var derfor tidligt i forløbet opsat på at få min interesse for mangfoldighedsledelse og nysgerrighed for det danske forsvar til at gå op i en højere enhed. Dette speciale har gennem hele forløbet været en udbytterig og spændende oplevelse, hvor jeg har været i kontakt med en række hjælpsomme og kompetente mennesker. Jeg vil derfor gerne benytte dette forord til at rette en tak til de personer, der har bidraget til specialet. Først og fremmest stor tak til Jens Lind for motiverende og konstruktiv vejledning gennem hele specialeskrivningsprocessen. Jeg vil derudover gerne takke de ansatte ved Trænregimentet og Forsvarskommandoen, der har været villige til at bruge tid på at lade sig interviewe. En særlig tak til min kæreste, der har været utrolig tålmodig og støttende igennem hele forløbet. Endelig tak til min familie, svigerfamilie og venner for moralsk opbakning under udarbejdelsen af specialet.

God læselyst!

---

*Stine Kastberg Mortensen*

*Aalborg Universitet, August 2014*

## Indholdsfortegnelse

|  |           |
|--|-----------|
| Abstract.....  | 4         |
| <b>1. Indledning .....</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1 Problemfelt .....  | 7         |
| 1.2 Problemformulering .....   | 10        |
| 1.3 Operationalisering.....  | 10        |
| 1.4 Begrebsafklaring.....  | 12        |
| 1.5 Den sociologiske relevans.....   | 14        |
| 1.6 Afgrænsning.....   | 18        |
| <b>2. Præsentation af genstandsfeltet.....</b>                                   | <b>19</b> |
| 2.1 Forsvaret.....   | 19        |
| 2.1.1 Forandringer på det operative niveau .....                                 | 21        |
| 2.2 Præsentation af Trænregimentet.....  | 22        |
| 2.2.1 Den militære rangorden i hæren .....                                       | 24        |
| <b>3. Den teoretiske ramme .....</b>   | <b>25</b> |
| 3.1 Teoridel 1: Anthony Giddens teori om det senmoderne samfund .....            | 27        |
| 3.2 Teoridel 2: Joan Acker om kønnede organisationer .....                       | 30        |
| 3.3 Teoridel 3: Teori om mangfoldighedsledelse.....                              | 33        |
| 3.3.1 Kamp & Hagedorn - Rasmussens fire varianter på mangfoldighedsledelse ..... | 33        |
| 3.3.2 Thomas & Elys tre mangfoldighedsparadigmer .....                           | 35        |
| 3.3.3 R. Roosevelt Thomas Jr.'s 10 retningslinjer .....                          | 38        |
| 3.4 Kritik af de valgte teoretikere .....  | 42        |
| <b>4. Videnskabsteori .....</b>  | <b>43</b> |
| 4.1 Socialkonstruktivistisk epistemologi .....                                   | 43        |
| 4.2 Hermeneutisk ontologi .....  | 44        |
| <b>5. Metode .....</b>   | <b>46</b> |
| 5.1 Overordnet metodisk tilgang.....   | 47        |
| 5.1.1 Casestudie som forskningsdesign.....                                       | 48        |
| 5.1.2 Case-udvælgelse.....   | 49        |
| 5.2 Dataindsamlingsmetode.....   | 49        |
| 5.2.1 Kvalitative interviews.....  | 50        |
| 5.2.2 Udvalgelse af informanter.....   | 50        |
| 5.2.3 Udarbejdelse af interviewguides .....                                      | 54        |
| 5.2.4 Interviews i praksis .....   | 56        |
| 5.3 Gyldighed og etik.....   | 58        |
| 5.3.1 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhed.....                          | 58        |
| 5.3.2 Etik.....  | 61        |
| <b>6. Analyse .....</b>  | <b>62</b> |
| 6.1 Analysestrategi .....  | 62        |
| 6.2 Analyse 1: Trænregimentets mangfoldighedsstrategi og intentioner.....        | 64        |
| 6.2.1 Trænregimentets mangfoldighedsledelsesstrategi.....                        | 64        |
| 6.2.2 Mangfoldighed som en værdifuld ressource .....                             | 66        |
| 6.2.3 Bedre kommunikationsmuligheder.....  | 70        |
| 6.2.4 Evnen til at udvise empati og omsorg.....                                  | 71        |
| 6.2.5 Kampen om talenter, social ansvarlighed & legitimitet.....                 | 72        |
| 6.2.6 Retfærdighed og ligestilling.....  | 75        |

|   |     |
|---|-----|
| 6.2.7 Opsamling .....   | 79  |
| 6.3 Analyse 2: Erfaringer fra dagligdagen og på internationale missioner..... | 82  |
| 6.3.1 Videreformidlingen af Trænregimentets mangfoldighedsstrategi.....       | 82  |
| 6.3.2 Rekruttering som første prioritet.....                                  | 83  |
| 6.3.3 Forbedringer i opgaveløsningen .....                                    | 84  |
| 6.3.4 Det sociale aspekt.....   | 87  |
| 6.3.5 Empati og omsorg.....   | 90  |
| 6.3.6 Bedre kommunikationsmuligheder.....                                     | 91  |
| 6.3.7 Ligestilling og retfærdig behandling.....                               | 92  |
| 6.3.8 Opsamling .....   | 98  |
| 7. Diskussion .....   | 100 |
| 8. Konklusion .....   | 103 |
| 9. Litteraturliste.....   | 106 |

## **Abstract**

The aim of this master thesis was to investigate how Trænregimentet, Hærens Center for Logistik og Militærpoliti understands and apply diversity management in terms of gender, and how it is experienced by the cadres of Trænregimentet. In this regard I decided to use Trænregimentet, Hærens Center for Logistik og Militærpoliti, as a case study. The empirical data consists of six qualitative interviews with informants from Trænregimentet. In addition, I made an expert interview with a specialist in diversity from Forsvarskommando.

The overall conceptual framework of this master thesis is based on a social constructivistic epistemology and a hermeneutic ontological orientation used as a tool for the interpretation of the empirical data. The analysis is based on David A. Thomas and Robin J. Ely's three paradigms for diversity management and Annette Kamp and Peter Hagedorn-Rasmussen's theory of diversity management variants in relation to a Danish context. Together, these theories contributed to the understanding of which intentions that lies behind Trænregimentet's use of diversity management with a focus on gender. Executive Director of the American Institute for Managing Diversity R. Roosevelt Thomas Jr.'s 10 guidelines for implementation of diversity management has established an analytical framework for Trænregimentet's use of diversity management in practice. Joan Acker's theory of gendered organizations is used with the purpose of gaining an understanding into the underlying gendered processes that could be traced in Trænregimentet, and illustrates how these affect the diversity management of Trænregimentet. Furthermore, I have chosen to include Anthony Giddens' theoretical reflections on the development of the modernity. This is relevant, because this theory contributes to a deeper understanding of the directions that affects the female cadres of Trænregimentet's life and opportunities today. The analysis was divided into two sub-analyses, in which the first part was based on the intentions of diversity management at the strategic level, and in the second part the focus was on the cadres of Trænregimentet's experiences with diversity management. Here it was possible to examine whether the intentions were consistent with the experiences.

The study showed that Trænregimentet has not prepared a guideline for the regimental diversity management, which means that the rules regarding Trænregimentet's diversity management are deleted from Forsvarskommando. Furthermore it could be noted that, it from a strategic level, had

been chosen to address diversity action towards Hærens Basisuddannelse in 1. Logistikkbataljon. The focus is specifically on the recruitment of personnel to future training in the Danish army. The effort regarding Trænregimentet's other devices to benefit from the employees' gender characteristics, turned out not to be determined by specific divisions of labour, but is done by intuition. In this case it is some local decisions that assesses, who at the moment is best suited to take on the respective task, so that it resolves in the best possible way. It was expressed that some of the informants, at the cadre level, was critical towards the lack of information about Trænregimentet's diversity management strategy and diversity policy. Despite this, there appeared to be a large number of areas, in which Trænregimentet's intentions, that was presented at the strategic level, consists with the experiences of Trænregimentet's cadres. In this case improvements in the organizational problem solving were in focus. There appeared to be an experience that the gender diversity in general has a positive effect on group dynamics and the social environment. In addition, it appeared that the female soldiers' skills in communication and caretaking are used as a value in the military work. Furthermore it was shown, that the status of the female gender is a useful tool in mission areas where gender roles are more distinct compared to the Western world. Besides, it can be concluded that Trænregimentet, with diversity efforts, among other things wants to achieve legitimacy as a workplace by taking social responsibility. Not at least, it is an advantage in being able to prevent against lack of labour in relation to the recruitment challenges that are expected to occur in the coming years as a result of demographic changes in the workforce. In addition, it was expressed, that Trænregimentet have an intention to apply diversity management to introduce equality and fair treatment of the employees of the organization. In particular, promoting equality and fair treatment proven to be a highlighted topic in Trænregimentet. It has been decided to establish a number of special considerations for the female soldiers with the aim of increasing this group's well-being and ease a number of challenges, that are judged to be present for the female soldiers in their professional work. It could also be noted, that Trænregimentet's female cadres experienced these terms appropriate or necessary. In addition, the terms could be taken as discrimination, and that this had a negative effect on the image of the female soldier. A request was expressed to Trænregimentet, by the female cadres, not to highlight gender diversity. In the use of diversity management, which largely focuses on the employees' unique skills, there appeared to be a conflict between these attitudes and the key values of diversity management. Developments such as these also became the cause to concerns of both male and female cadres of Trænregimentet. Among other things, it turned out that several were worried, that Trænregimentet in the recruiting process

compromise with the soldiers' skills in their aim to increase the number of female staff. In addition, the male cadres of Trænregimentet expressed concerns about women's physical abilities among the female staff. These concerns are according to the military work in combat situations, where the soldiers are relying on their colleagues' physics. The risks, that the soldiers are facing, indicates, that it seems to inhibit the cadres' support to the initiatives, which promote any terms regarding the female soldiers. Thus, it could be concluded, that the strong physical abilities, which are essential for the military profession, is a problem for Trænregimentet in order to adapt the culture in Trænregimentet in relation to the changes, that diversity management results. Furthermore, it was clear, that there was a contradiction between Trænregimentet's values and the key values of diversity management as Trænregimentet focus on some general military key competencies. With this standardization of the soldiers, there is evidence pointing towards an assimilation strategy rather than a diversity management strategy. It also suggests, that the alignment not only causes an assimilation strategy from the strategic level, but just as much due to the fact that female soldiers themselves are actively engaged in the construction of Trænregimentet as a masculine job, because they actually are obtaining the values, which the military organization traditionally represents. Given the positive experience that Trænregimentet's cadre's expresses, it nonetheless suggests, that Trænregimentet, with their strategy, is capable of applying diversity management in a way that benefits the organization. In this case there was criticism against Thomas & Ely's theory, which also is the backbone of Kamp and Hagedorn-Rasmussen's theory. Due to their lack of involvement of the internal and external context of the organisations, it could reveal, that one are lacking several aspects, which shows the organisation's work with diversity can be introduced as a success in many different versions.

## 1. Indledning

### 1.1 Problemfelt

Begrebet mangfoldighedsledelse, der opstod i USA i 1980'erne, er trængt ind i lande over hele verden. Ledelsesstilen repræsenterer et skift fra aktiviteter, der har været rettet mod positiv særbehandling til en ledelsespraksis, der anskuer medarbejdernes unikke ressourcer som en styrke for virksomheden (Arredondo, 1996:17). At mangfoldighed giver mere innovation og bedre opgaveløsning, det er konklusionerne på flere undersøgelser og tilbagemeldinger fra virksomheder, der har valgt at arbejde fokuseret med mangfoldighedsledelse (Jacobs 2001; Cox 1997; Dansk Erhverv 2009). En dansk undersøgelse fra 2007 foretaget af Forsknings- og Innovationsstyrelsen viser, at virksomheder kan øge deres sandsynlighed for at innovere med 110 %, hvis de øger andelen af kvinder fra 25 % til 40 % (FI, 2007:100).

Flere og flere virksomheder har således fået øjnene op for konceptet og de muligheder, en øget indsats for at skabe og håndtere mangfoldighed i virksomheden, kan føre med sig. En af de virksomheder, der har sat fokus på mangfoldighedsledelse er det danske forsvar. Her har mangfoldigheden høj prioritet i det personelpolitiske arbejde, og specielt rekruttering og fastholdelse af kvinder i militære stillinger er blevet en mærkesag. Internationalt har måden, hvorpå væbnede styrker beskæftiger sig med mangfoldighed, vist sig at variere betydeligt (Soeters & Van der Meulen, 2007). Trods denne variation er der en række universelle grunde til, at mangfoldighedsledelse i de sidste årtier har fået en fremtrædende plads i militære anliggender. Blandt andet har det stigende fokus på individets rettigheder forpligtet de væbnede styrker til at gennemgå de organisatoriske politikker og praksis, der diskriminerer kvinder, homoseksuelle og etniske minoriteter. I de fleste tilfælde har disse reformer været drevet af lovgivende foranstaltninger, da det i mange lande er en demokratisk bydende nødvendigt, at de væbnede styrker udgør et bredt udsnit af befolkningen med hensyn til etnicitet, social klasse, religion og køn (Baynham, 1990:9-10). I en dansk kontekst knyttes mangfoldighedsledelse netop i særlig grad til virksomhedens rolle som socialt ansvarlig (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2003: 21). Dette skal i høj grad ses i forhold til det særlige fokus, der blev lagt på virksomhedernes sociale medansvar i forbindelse med en kampagne iværksat af Socialministeriet i 1994. Med inspiration hentet fra

fænomenet Corporate Social Responsibility, der opstod i USA i løbet af 1950'erne, var formålet med kampagnen at sætte fokus på virksomhedernes samfundsansvar i forhold til fastholdelse og integration af marginaliserede grupper<sup>1</sup>. Desuden er den danske Ligestillingslov<sup>2</sup> og Beskæftigelsesministeriets Forskelsbehandlingslov<sup>3</sup> eksempler på juridiske foranstaltninger, som de danske virksomheder skal rette sig efter. En statsejet virksomhed, som det danske forsvar, står i særlig grad overfor sådanne politiske og kulturelle påvirkninger, der determinerer implementeringen af mangfoldighedsledelse.

Et andet argument for implementering af mangfoldighedsledelse er argumentet om, at det forbedrer effektiviteten af de væbnede styrker. Med hensyn til kvinders deltagelse i fredsbevarende missioner, har deres bidrag fået større betydning med vedtagelsen af FN-resolution 1325 i 2000, der bærer titlen "Kvinder, fred og sikkerhed". Denne resolution har bekræftet den vigtige rolle, som kvinder spiller i forebyggelse og løsning af konflikter. FN's medlemslande opfordres til at inddrage kvinder i alle multinationale fredsoperationer, som ikke blot noget, der er gavnlige, men afgørende. I en dansk kontekst bliver dette motiv for mangfoldighedsledelse fremlagt i Forsvarsministeriets mangfoldighedspolitik:

*"For en offentlig virksomhed handler en bred medarbejdersammensætning ikke om større indtjening, men snarere om øget effektivitet og bedst mulig opgaveløsning. Derfor skal personalesammensætningen inden for Forsvarsministeriets område afspejle mangfoldighed, fordi der er en gevinst at hente ved det" (Bilag 4).*

Motivationsfaktorerne for en bred medarbejdersammensætning viser sig, i tråd med FN-resolutionen 1325, at handle om forbedringer i forsvarets opgaveløsning. Dette motiv blev desuden synligt i 2007, idet FOKUS, forsvarets kompetenceudviklings- og bedømmelsessystem, blev iværksat. Dette køns-, etnicitets-, alders- og seksualitetsneutrale system havde til formål at understøtte kompetenceudviklingen af de enkelte ansatte i forsvaret. I 2011 fik forsvaret netop anerkendelse for sin mangfoldighedsindsats, da forsvaret vandt årets MIAPRIS, som er Institut for Menneskerettigheders årlige erhvervspris, der gives for målrettet arbejde med mangfoldighed i arbejdslivet.

---

<sup>1</sup> Webkilde 1

<sup>2</sup> Webkilde 2

<sup>3</sup> Webkilde 3



Forsvaret er en særlig interessant organisation at studere med hensyn til mangfoldighed af en række årsager. Først og fremmest har krig og militære anliggender i Danmark, såvel som i andre lande, indtil for nylig været betragtet som et udelukkende mandligt felt. Mænd har alene haft den legitime ret til at engagere sig i kamphandlinger, idet kvinder i krigstider i høj grad blev betragtet som en befolkningsgruppe, der skulle forsvares. Desuden blev værnepligten tidligere betragtet som en særlig vigtig fase i en ung mands progression til manddom. Her ligger fokus på maskulinitet, defineret ved egenskaber som mod, tolerance over for smerte og fysisk styrke; alle kvaliteter, der adskiller sig fra de egenskaber, der af samfundet tilskrives kvinder. Aspekter som disse har været årsag til, at der i de senere årtiers forskning, både nationalt og internationalt, kan identificeres en lang række barrierer for integration af kvinder i militære roller (Pinch 2002; Davis 1998). Et af de tilbagevendende spørgsmål angående kvinder i forsvaret er rettet mod det fysiske aspekt, der ligger i, at kvinder fra naturens side ikke er "egnede" til at indgå i kamphandlinger, hvor styrke og udholdenhed udgør den største del af det militære arbejde. Dette har ligeledes været grunden til, at det først i 1962 blev muligt for kvinder at blive soldat i det danske forsvar. I begyndelsen var kvinder konstabel- og befalingsmandselever og kunne først efter 1971 ansættes på kontrakt. I 1974, hvor de første kvinder begyndte på officersskolerne var det endnu ikke muligt, at ansætte kvinder i stillinger, hvor der var risiko for deltagelse i direkte kamphandlinger. Dette blev først en mulighed i 1988, hvor loven bevilligede kvinderne at gøre tjeneste i egentlige kampenheder, dog endnu ikke som jægerpiloter. Denne restriktion ophørte først i 1992. Siden har det danske forsvars sociale sammensætning været under forandring. I 2013 var 6,5 % af forsvarets militært ansatte personel kvinder. Desuden viste en opgørelse over udsendelser fordelt på missioner, at der pr. 31. december 2013 var 725 kvinder ud af 9963 soldater udsendt i Afghanistan, og 546 kvinder ud af 9234 soldater var udsendt i Kosovo på samme tidspunkt. Den stigende mangfoldighed i rekruttering, udvikling og beskæftigelse har således udfordret de traditionelle militære institutionelle normer og værdier. Det findes dermed interessant at se nærmere på, hvordan forsvaret, der traditionelt set altid har været mandsdomineret, griber mangfoldighedsledelsen an.

## 1.2 Problemformulering

Med udgangspunkt i ovenstående ønskes følgende problemformulering undersøgt:

***Hvordan forstår og anvender Trænregimentet, Hærens Center for Logistik og Militærpoliti, mangfoldighedsledelse i forhold til køn, og hvordan opleves dette af regimentets stampersonel?***

Jeg har valgt at inddele problemformuleringen i to niveauer, hvoraf den første del fokuserer på de strategiske beslutninger, der er foretaget af Trænregimentet, Hærens Center for Logistik og Militærpoliti<sup>4</sup>, i forhold til anvendelse af mangfoldighedsledelse med fokus på køn. Problemformuleringens anden del fokuserer på hvilke erfaringer Trænregimentets stampersonel har med de fastlagte mangfoldighedsstrategier, som Trænregimentet har iværksat. I problemformuleringen skelnes der således mellem et strategisk perspektiv og et praksisorienteret udgangspunkt, hvilket findes relevant, da det hermed bliver muligt at belyse de overensstemmelser eller afvigelser, der måtte være mellem Trænregimentets visioner og den reelle anvendelse af mangfoldighedsledelse. Denne inddeling uddybes i nedenstående afsnit, hvor der redegøres for operationaliseringen af specialets problemstilling.

## 1.3 Operationalisering

For at sikre en nuanceret besvarelse af problemformuleringen betragtes flere delperspektiver af problemformuleringen. Disse anskueliggøres gennem en række forskningsspørgsmål, der er knyttet hvert sit led i problemformuleringen.

Forskningsspørgsmålenes første led antager et strategisk perspektiv. Her undersøges Trænregimentets mangfoldighedsstrategi og hvilke mangfoldighedstiltag, Trænregimentet har iværksat i forhold til det kvindelige stampersonel. Derudover ses der nærmere på, hvad der ligger til grund for Trænregimentets implementering af mangfoldighedsledelse i forhold til køn. Besvarelsen indebærer således en undersøgelse af de strategiske overvejelser, som Trænregimentet har foretaget. Følgende arbejdsspørgsmål vil danne baggrund for besvarelsen af første del af problemformuleringen:

---

<sup>4</sup> "Trænregimentet, Hærens Center for Logistik og Militærpoliti" vil herefter gå under betegnelsen "Trænregimentet".

- *Hvad er Trænregimentets mangfoldighedsstrategi, og hvilke mangfoldighedstiltag benytter regimentet i forbindelse med dets kvindelige stampersonel?*
- *Hvilke intentioner ligger bag Trænregimentets anvendelse af mangfoldighedsledelse med fokus på køn?*

Til besvarelsen af disse spørgsmål trækkes der på David A. Thomas' og Robin J. Ely's tre paradigmer for mangfoldighedsledelse samt Peter Hagedorn-Rasmussens og Annette Kamps teori om mangfoldighedsledelsens forskellige varianter set i forhold til en dansk kontekst. Sammen bidrager disse teorier til en forståelse af Trænregimentets mangfoldighedsstrategi, hvilket gør det muligt at belyse, hvilke tiltag Trænregimentet har iværksat i denne forbindelse. Derudover er teorierne med til at afklare, hvilke intentioner, der ligger bag Trænregimentets anvendelse af mangfoldighedsledelse med fokus på køn.

I forskningsspørgsmålenes andet led dominerer et praksisorienteret perspektiv, hvor fokus ligger på de erfaringer, Trænregimentets stampersonel har gjort sig med implementeringen af mangfoldighedsledelse i Trænregimentet. Med denne del ønsker jeg at undersøge, hvorvidt praksis lever op til Trænregimentets intentioner. Følgende arbejdsspørgsmål vil danne baggrund for besvarelsen af problemformuleringens anden del:

- *Hvilke erfaringer har Trænregimentets stampersonel med mangfoldighedsledelsen i Trænregimentet?*
- *Stemmer erfaringerne overens med Trænregimentets intentioner vedrørende mangfoldighedsledelse?*

For at kunne få et indblik i de overensstemmelser eller afvigelser, der måtte være mellem Trænregimentets visioner og den reelle anvendelse af mangfoldighedsledelse, så tages der her afsæt i resultaterne fra første analysedel. R. Roosevelt Thomas Jr.'s ti retningslinjer for implementering af mangfoldighedsledelse benyttes i denne forbindelse til at analysere erfaringerne med Trænregimentets mangfoldighedstiltag.

Formuleringen af de to hold forskningsspørgsmål, der er knyttet hver sin del af problemformuleringen, er tilsvarende understøttet af to analysedele. I disse analyser inddrages desuden Joan Ackers teori om kønnede organisationer, da jeg herigennem kan få et indblik i, hvilke

underliggende kønnede processer, der kan spores i Trænregimentet og belyse, hvordan disse påvirker mangfoldighedsledelsen i Trænregimentet.

## 1.4 Begrebsafklaring

For at sikre en entydig forståelse af de definitioner og begreber, der udgør en væsentlig rolle i forhold til besvarelsen af ovenstående problemformulering, har jeg i dette afsnit valgt at præcisere de centrale begreber i specialet. Det drejer sig om begreberne *mangfoldighedsledelse*, *stampersonel*, *køn*, *FKO*, *HOK* og *HBU*. Begrebsafklaringen sker ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv, idet jeg tilslutter mig denne videnskabsteoretiske tilgang i specialet. I afsnit 4.1 beskrives specialets socialkonstruktivistiske perspektiv mere uddybende.

### **Definition af *mangfoldighedsledelse***

I dette speciale refererer begrebet *mangfoldighedsledelse* til en strategisk organisatorisk tilgang indenfor Human Resource Management, hvor en virksomhed bevidst og frivilligt fokuserer på udvikling i medarbejderstaben og forandringer i virksomhedskulturen (Kramer & Syed, 2012: 78). Ledelsesstilen stammer fra USA og repræsenterer et skift fra aktiviteter, der har været rettet mod positiv særbehandling til en ledelsespraksis, der anskuer medarbejdernes unikke ressourcer som en styrke for virksomheden (Arredondo, 1996:17). I min definition af mangfoldighedsledelse tages der udgangspunkt i den amerikanske mangfoldighedskonsulent R. Roosevelt Thomas Jr.'s definition af mangfoldighedsledelse:

*"Managing diversity does not mean controlling or containing diversity, it means enabling every member ... to perform to his or her potential."* (Thomas, 1990:108).

Ifølge Thomas forudsætter en succesfuld mangfoldighedsledelse, at virksomheden skaber et miljø, der værdsætter og udnytter individets ressourcer i forhold til forskellige baggrunde, erfaringer, perspektiver m.v. (Ibid.). Når jeg anvender begrebet i dette speciale, så er det udelukkende med henblik på kønsmæssige forskelligheder, hvilket betyder, at jeg afgrænser mig fra at se på etnicitet, alderssammensætning, socialt ophav mv.

### **Definition af stampersonel**

I det danske forsvar går kontraktansatte menige og befalingsmænd af sergentgruppen ofte under fællesbetegnelsen "*stampersonel*"<sup>5</sup>. Der er her tale om militært personel på manuelt- og mellemliderniveau. Jeg vælger ligeledes at anvende denne som en samlet betegnelse for Trænregimentets sergent- og konstabelgruppe. Valget om at samle konstabler og sergenter i én gruppe skal desuden ses i forhold til den generelle udvikling, der af flere teoretikere menes at være sket i rollerne i de traditionelle organisationer, som tidligere var forbundet med klare strukturer for medarbejderne. Ifølge Søren Voxted, lektor ved Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi ved Syddansk Universitet, er organisationerne i dag blevet mere fleksible, og det er dermed vanskeligere at identificere medarbejdernes roller på baggrund af stillingsbetegnelser. Dette skyldes blandt andet, at flere opgaver på mellemliderniveau bliver uddelegeres til medarbejderne, som dermed oplever større uafhængighed. Dette fænomen kalder Voxted "den lærende organisation". Styringen udøves således mere indirekte end tidligere (Voxted, 2007). Med dette in mente, er jeg bevidst om, at sergenterne som mellemlidere kan have opgivet noget af den traditionelle ledelse og overdraget dele af den faglige ekspertviden til konstablerne på manuelt niveau. Ud fra disse overvejelser, vurderer jeg, at det er relevant at samle sergenterne og konstablerne i en fælles kategori.

### **Definition af køn**

I tråd med min socialkonstruktivistiske tilgang i specialet og min anvendelse af teori af Joan Acker så tilslutter jeg mig Ackers definition af køn, som lyder således:

*"Gender refers to patterned, socially produced distinctions between female and male, feminine and masculine. Gender is not something that people are, in some inherent sense, although we may consciously think of ourselves in the way. Rather, for the individual and the collective, it is a daily accomplishment [...] that occurs in the course of participation in work organisations as well as many other locations and relations"* (Acker, 1992:250)

Acker beskriver her, at køn ikke skal betragtes som noget, der er baseret på en allerede eksisterende "naturlig" opdeling mellem "mand" og "kvinde", men snarere som nogle i samfundet konstruerede

---

<sup>5</sup> Webkilde 4

normer, adfærd og holdninger af medlemmerne af hver af disse grupper. Med denne opfattelse af at biologiske forskelle mellem kvinder og mænd håndteres socialt, så betragter jeg maskulinitet og femininitet som en kønsidentitet, der er konstrueret socialt og kan defineres som den måde, hvorpå mænd og kvinder forventes at opføre sig på i givne kulturer.

### **Definition af FKO**

FKO er Forsvarskommandoen, Danmarks militærs overordnede kommandomyndighed, som er underlagt Forsvarsministeriet.

### **Definition af HOK**

Hærens Operative Kommando er Hærens øverste myndighed.

### **Definition af HBU**

HBU står for Hærens Basisuddannelse, hvilket betegner hærens værnepligtsuddannelse.

## **1.5 Den sociologiske relevans**

I dette kapitel opridses en række danske og internationale studier omhandlende *mangfoldighedsledelse* og *kvinder i militære stillinger*. Gennemgangen er langt fra udtømmende, men har til formål at identificere nogle huller i den nuværende viden på området, som jeg med dette speciale har sat mig for at undersøge. Gennemgangen giver således læseren et indblik i den forskning, som dette speciale bygger videre på.

Specialets omdrejningspunkt er ledelsesstrategien *mangfoldighedsledelse* med fokus på køn, hvilket er et relativt nyt forskningsfelt, idet dette koncept, som tidligere nævnt, først opstod i USA i 1980'erne. Mangfoldighedsledelse har siden bredt sig til flere forskningsmiljøer rundt om i verden.

Dansk litteratur, med fokus på mangfoldighedsledelse, viser sig specielt i businessmedier såsom avis- og tidsskriftsartikler. Derudover er der skrevet en række bøger, ph.d.-afhandlinger og forskningsbaserede rapporter, der formidler mangfoldighedsledelsens teorier og ser nærmere på anvendelsen af mangfoldighedsledelse i de danske virksomheder (Thisted 2003; Lauring 2005; Hagedorn-Rasmussen & Kamp 2003; Søderberg & Risberg 2007; Brandi & Hildebrandt 2003;

Nour & Thisted (red.) 2005). Generelt er fokus i disse studier dog rettet mod mangfoldighedsledelse i et etnicitetsperspektiv. Feltet af danske studier, der specifikt sætter fokus på mangfoldighedsledelse i forhold til køn, må dermed siges at være sparsom. Det har dog været muligt at finde en række danske studier, der fokuserer på kønnes ligestilling på det danske arbejdsmarked (Ploug 2011; Sjørup 2014). Ligeledes er der en lang række rapporter, der ser på det kønssegregerede arbejdsmarked (Bloksgaard & Faber 2004; Reinicke 2010; Beck & Madsen 2014). Blandt andet har to danske kønsforskere, Lotte Bloksgaard og Stine Brock Faber, foretaget en kvalitativ undersøgelse af mandlige sygeplejerskers og kvindelige politibetjentes arbejdsliv. Her har formålet været at belyse ligheder og forskelle i, hvordan mænd i sygeplejen og kvinder i politiet oplever og håndterer det at være en kønsmæssig minoritet inden for deres fag. Undersøgelsen konkluderer blandt andet, at kønsstereotyper er en væsentlig faktor, hvis man skal forsøge at forstå arbejdsmarkedets kønsopdeling (Bloksgaard & Faber, 2004).

Ses der nærmere på internationale studier omhandlende mangfoldighedsledelse, så er der ligesom i Danmark en tendens til, at forskere rundt om i verden retter deres fokus mod det etniske aspekt ved konceptet. Der findes dog en række fremtrædende amerikanske studier med fokus på kønsperspektivet, der synes at have relevans i forhold til emnet for nærværende speciale. Blandt andet blev der i løbet af 1980'erne foretaget flere undersøgelser af, hvilken effekt kønsdiversitet har på organisationer produktivitet. Eksempelvis kunne Rotter & O'Connell konstatere, at organisationer, der har lagt vægt på dette aspekt er bedre i stand til at tilpasse sig forandringer og udviser mere organisatorisk fleksibilitet på baggrund heraf (Rotter & O'Connell, 1982). Desuden viste Gareth Morgan med sin undersøgelse fra 1989, at multikulturelle organisationer har en højere kreativitet og innovation i forhold til organisationer, der er baseret på en homogen medarbejderstab. Især indenfor forskningsorienterede og højteknologiske organisationer bliver viften af mangfoldige talenter, ifølge Morgan, uvurderlig (Morgan, 1989). Også nyere studier har fokuseret på kønsdiversitetens forbedringer i virksomhedernes opgaveløsning. Kvantitative undersøgelser fra *University of Michigan* og *Loyola University* i Chicago foretaget i 2009, konstaterer blandt andet, at virksomheder, med stor kønsdiversitet, leverer signifikant bedre resultater i løsningen af komplekse problemstillinger på en lang række områder i forhold til homogene virksomheder (Page, 2009).

Rettes blikket mod studier, der har fokus på kønsdiversiteten i de væbnede styrker, så viser det sig, at spørgsmålet om kvinder i militære stillinger har tiltrukket sig opmærksomhed fra specielt

sociologer og antropologer i både Danmark og på den internationale scene i de seneste år. I den danske kontekst er empiriske studier, omhandlende kønnets betydning i det danske forsvar, dog i høj grad rettet mod emner som rekruttering, ligestilling og kønskrænkende adfærd (Øhrstrøm, Eriksen & Knudsen 2003; Jespersen 2004). Blandt andet blev en undersøgelse af kønskrænkende adfærd i forsvaret iværksat af Forsvarskommandoen i 2002 på opfordring af Tænk tanken vedrørende Kvinder i Forsvaret. Baggrunden for undersøgelsen var blandt andet resultater af en tilsvarende svensk undersøgelse, som viste at en stor del af de kvindelige officerer havde oplevet kønskrænkende adfærd. I den danske undersøgelse indgik alle militært ansatte kvinder, en repræsentativ sammenligningsgruppe bestående af et tilsvarende antal statistisk tilfældigt udvalgte civilt ansatte kvinder, samt en gruppe statistisk tilfældigt udvalgte militært og civilt ansatte mænd. I alt omfattede undersøgelsen 3119 personer. Her blev der spurgt ind til forekomsten af en række potentielt kønskrænkende situationer. Rapporten kunne konkludere, at 33 pct. af de militært ansatte kvinder havde svaret bekræftende på, at de har oplevet situationer med kønskrænkende adfærd, mens det tilsvarende tal for de civilt ansatte kvinder og mænd viste sig at være omkring 10 pct. Dette tal var således på niveau med den svenske undersøgelse (Øhrstrøm, Eriksen & Knudsen 2003).

Endvidere blev der på dansk grund i 2012 udarbejdet en rapport af Center for Militære Studiers forskningsbaserede myndighedsbetjening af Forsvarsministeriet, hvor formålet var at give en komparativ og historisk kontekst for behandling af politikker, der påvirker køn og etnisk sammensætning i det danske forsvar. Konklusionen på undersøgelsen var, at Danmark har gjort sig nogle fremskridt ved at foretage en diversificering af forsvarets personel samt gennemført en række vellykkede politikker i de sidste 50 år. Dog fastslås det, at der er plads til endnu flere forbedringer. I denne forbindelse understreges det, at erfaringer fra lande såsom USA, Storbritannien og Canada, der sammenlignet med det danske forsvar har en højere grad af mangfoldighed i de væbnede styrker, har vist sig at være en værdifuld inspirationskilde (Schaub, 2012).

Vendes blikket mod udlandet, så viser studier fra USA blandt andet, at flere kritikere mener, at militærets maskuline kultur er den aktør, der har den største påvirkende effekt i fremme af kønsroller i det amerikanske samfund. Her er opfattelsen, at maskulinitet konstrueres som en militær maskulinitet, hvilket bidrager til opretholdelsen af ulighed mellem kønnene. Dette er især blevet fremhævet af radikale feminister, der ønsker at frigøre kvinder fra alle undertrykte roller som



følge af patriarkatet. Denne gruppe har således lagt vægt på at fremhæve konsekvenserne af seksuel chikane af kvinder i militæret (Zeigler og Gunderson, 2005; Dansby & Landis, 1995).

I et canadisk studie beskriver militærforsker Karen Davis, hvordan kvinders evne til at agere i lederroller i kamphandlinger konstant bliver udsat for skepsis. Hun fastslår, at egenskaberne for en succesfuld leder i militæret indebærer en række karakteristika, der kendetegner stereotypen på det mandlige køn. I en undersøgelse fra 1998, omhandlende integrering af kønsaspektet i de canadiske kamptropper, fandt Davis desuden, at kvindelige ledere, der opererer i et mandligt defineret- og mandsdomineret miljø, pålægges nogle tvetydige opfattelser og overbevisninger af deres mandlige kollegaer. Blandt andet kunne Davis konstatere, at hvis de kvindelige ledere valgte at agere ligesom fyrene, så blev de misforstået, og det samme var tilfældet, hvis de i stedet handlede ud fra egne værdier. I sine dybdegående interviews med kvinder i kamptropper har Davis endvidere kunne konkludere, at de kvindelige soldater konfronteres med forudindtagede opfattelser af deres evner, påvirket af maskuline kulturelle antagelser om kønsroller (Davis 2007: 80).

I England er specielt Rachel Woodward og Trish Winters bog "*Sexing the Soldier: the Politics of Gender and the Contemporary British Army*" fra 2007 fremtræden. Her ses der på de politikker og kulturelle praksisser, der former kønnede relationer og identiteter i den moderne britiske hær. Bogen ser derudover på nogle af de bredere politiske og kulturelle konsekvenser af dette. I bogen fokuseres der desuden på diskurser om kønnet arbejde, der fremmer konkrete ideer om, hvad mænd og kvinder er, og hvad de kan og ikke kan som militært personel (Woodward & Winter, 2007). Lignende studier, der fokuserer på de kønnede mikrosociologiske processer, der påvirker måden, hvorpå det danske forsvar anvender og praktiserer mangfoldighedsledelse, synes ikke at være foretaget i en dansk kontekst.

Med denne gennemgang viser der sig således at være en mangel på studier, der sammenholder konceptet mangfoldighedsledelse med kønsdiversiteten i de væbnede styrker. I lyset af dette finder jeg det relevant at se nærmere på, hvordan Trænregimentet forstår og anvender mangfoldighedsledelse rettet mod kønsdiversiteten, og herefter sammenligne dette med de erfaringer, der er hos regimentets stampersonel.

## 1.6 Afgrænsning

I betragtning af omfanget af dette speciale har det været nødvendigt at etablere en vis afgrænsning. I det følgende forklares det, hvilke afgrænsninger, der er foretaget undervejs i forbindelse med nærværende speciale.

På trods af at der i specialet vil være fokus på *køn*, så vil der ikke være tale om et decideret kønsstudie. Begrebet vil udelukkende inddrages i et organisationsperspektiv og i forbindelse med begrebet mangfoldighedsledelse. Det er således ikke hensigten at gå i dybden med problemstillingen om det kønssegregerede arbejdsmarked. Med mangfoldighedsledelse som omdrejningspunkt vil der i stedet være tale et studie inden for Human Resource Management, hvor fokus ligger på organisatorisk ledelsespraksis, der anskuer medarbejdernes unikke ressourcer som en styrke for virksomheden. Det er endvidere uden for rammerne af dette speciale at analysere med henblik på at fremkomme med anbefalinger vedrørende Trænregimentets mangfoldighedsledelse. Jeg har dermed afholdt mig fra at udarbejde en egentlig effektvurdering, som den ses anvendt i evalueringspraksis på HRM-området, hvor succeskriterier, målopfyldelse og brugen af specifikke evalueringsmodeller er i fokus. Derimod bygger jeg min tilgang på professor i statsvidenskab Evert Vedungs evalueringsdefinition:

*"En aktivitet, der reflekterer over andre aktiviteter for at uddrage viden, som kan være til gavn i fremtidige forbedringer af disse aktiviteter"* (Vedung, 2009).

Med læring som overordnet pointe foretages der i dette speciale en vurdering af, hvorvidt Trænregimentet i praksis følger de intentioner, som de beskrivelser. Der vil således udelukkende være tale om en vurdering af, hvorvidt Trænregimentets intentioner med mangfoldighedsledelse stemmer overens med erfaringerne hos Trænregimentets stampersonel for dermed at kunne bidrage med viden og erfaringer på dette forskningsområde.

I mit arbejde med på at besvare ovenstående problemformulering, har jeg desuden afgrænset mig fra at belyse Trænregimentets rekrutteringsarbejde i dybden. Dette vil udelukkende indgå som en del af forsvarrets mangfoldighedsarbejde.

I specialet har jeg yderligere afgrænset mig fra at inddrage civilte ansatte i Trænregimentet, da min interesse har ligget i at se nærmere på, hvordan de soldatermæssige færdigheder kan anvendes som

potentialer i forbindelse med mangfoldighedsledelse. Dermed er det udelukkende de militært ansatte, der er omtalt i nærværende speciale. Jeg har desuden valgt ikke udelukkende at inddrage kvindeligt stampersonel, da jeg mener, at dette giver et ensidigt billede af erfaringerne med mangfoldighedsledelse i Trænregimentet. Derfor har jeg valgt også at inddrage mandligt stampersonel. Jeg afgrænser mig endvidere fra at inddrage informanter på værnepligtsniveau, da jeg har fundet det mere relevant at fokusere på informanter, der både har erfaringer med det militære arbejde i dagligdagen og på internationale missioner.

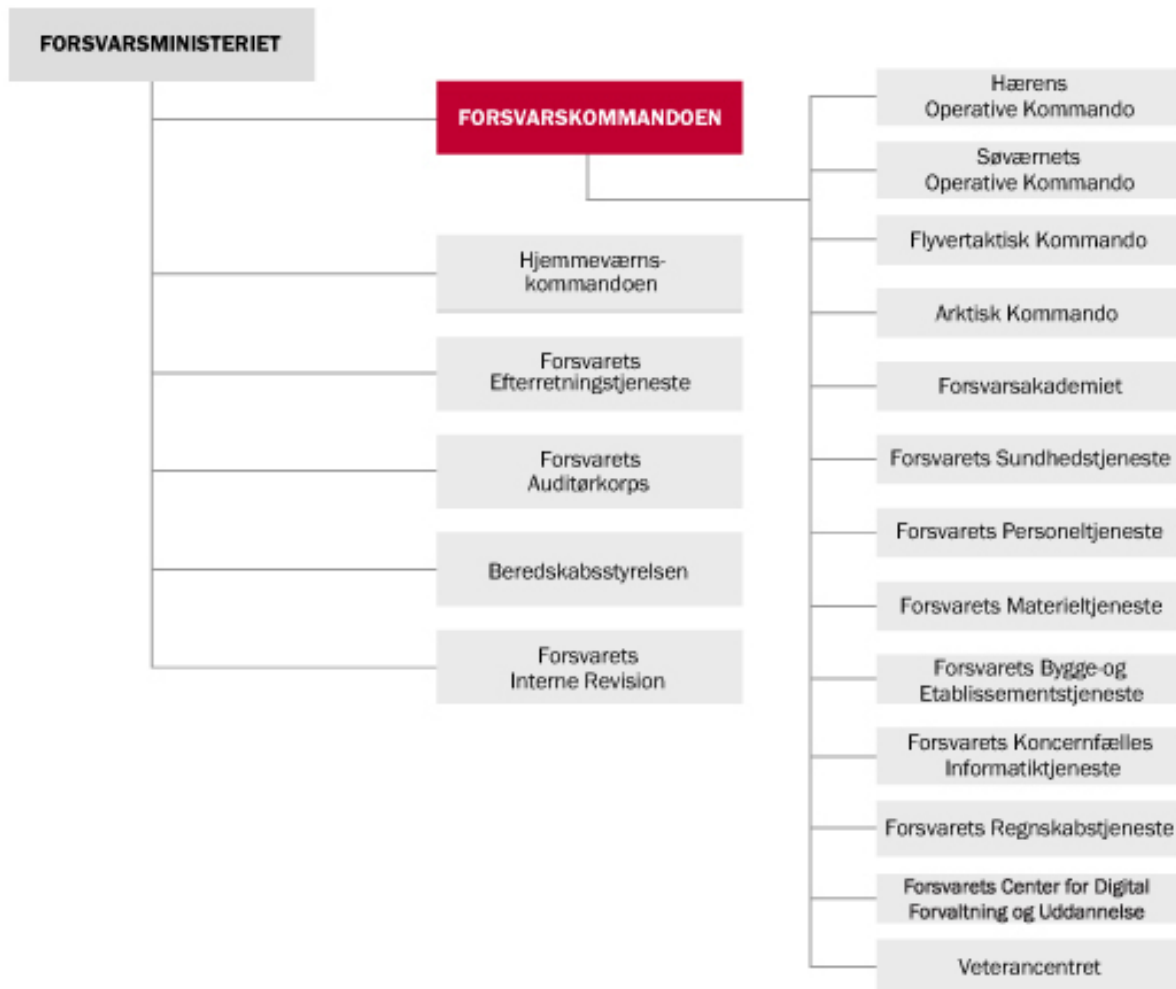
## **2. Præsentation af genstandsfeltet**

Dette afsnit indledes med en præsentation af det danske forsvar som organisation. Jeg retter i denne forbindelse fokus på de styringsteknologiske forandringer, der er sket indenfor de senere år på det operative niveau i forsvaret. Herefter præsenteres Trænregimentet, Hærens Center for Logistik og Militærpoliti. Dette afsnit bygger på materiale udleveret af major Rix, chef for Trænregimentets administrationsafdeling (Bilag 3).

### **2.1 Forsvaret**

Som illustreret i figur 1 på næste side, så er Forsvarskommandoen, FKO, Danmarks militærs overordnede kommandomyndighed, som er underlagt Forsvarsministeriet. Forsvarskommandoen har kommandoen over de underordnede kommandomyndigheder og Forsvarsstaben, hvilket betyder, at ansvaret for den overordnede styring af det danske forsvar er placeret her. En opgørelse fra 1. januar 2014 viser, at der på dette tidspunkt var omkring 20.212 ansatte fordelt i forsvarets tre værn, herunder hæren, søværnet og flyvevåbnet. Omkring 15.400 er militære ansatte og ca. 4.812 er civile ansatte. Militære og civile ansatte kvinder i Forsvaret udgør 15 %. Antallet af militært ansatte kvinder under Forsvarskommandoens område udgjorde i samme periode 949 kvinder. Værnepligtige var ikke omfattet af denne opgørelse (Webkilde 5).

Figur 1: Organisationsdiagram over det danske forsvar



Kerneopgaven for forsvaret er at sikre Danmarks fortsatte eksistens. På forsvarets hjemmeside er følgende definition på organisationens formål beskrevet:

*"Det danske forsvars formål er at forebygge konflikter og krig, at hævde Danmarks suverænitet, at sikre landets fortsatte eksistens og integritet samt at fremme en fredelig udvikling i verden med respekt for menneskerettighederne"* (Webkilde 6).

Siden 1864 var det fra politisk side blevet bestemt, at forsvaret skulle være neutral. Dette skiftede dog efter Anden Verdenskrig, hvor Danmark besluttede at støtte FN's fredsbevarende operationer. Derudover underskrev den danske regering *Atlantpagten* i 1949, som vi i dag kender som den

vestlige forsvarsalliance *NATO*. Her var forsvarets hovedopgave at forberede sig på et angreb fra Sovjetunionen og dets allierede. Danmark fik i denne forbindelse del i den amerikanske våbenhjælp til sine vesteuropæiske allierede, hvilket bidrog til genopbyggelsen af hæren, søværnet og flyvevåbnet. Ovenpå Sovjetunionens sammenbrud i 1990 var det ikke fortsat forsvarets hovedfokus at være beredt på bekæmpelse af et fjendtligt angreb på Danmark. Siden har man, fra politisk side, målrettet forsvaret til at kunne deltage i internationale missioner, hvilket har fremmet synet på det danske forsvar i forhold til at være en respekteret international militær samarbejdspartner. Særligt har internationale opgaver i Kroatien, Bosnien, Kosovo, Afghanistan, Irak, Libyen og i farvandet ved Afrikas Horn været i fokus (Webkilde 7).

### **2.1.1 Forandringer på det operative niveau**

Det større danske internationale engagement, som beskrevet ovenfor, har gjort det nødvendigt løbende at udvikle forsvarets organisation for at tjene sit formål mest effektivt. Blandt andet er det væsentligt at bemærke det seneste halve århundredes ledelsesudvikling, som forsvaret har gennemgået fra den såkaldte kadaverdisciplin, hvor lydighed og orden var et resultat af andres kontrol, magt og trusler om sanktion, til en moderne ledelsesstil, hvor pædagogiske principper betragtes som en rettesnor for hele det personel, der er beskæftiget med uddannelse på alle niveauer i forsvaret (Jensen et al., 2004). Endvidere er der sket en markant fremgang i militær teknologi, hvor det ikke længere er ren råstyrke, der er nødvendig for en soldat. Her håndteres konflikter i højere grad med kommunikative og psykologiske redskaber, hvilket betyder, at der er opstået et behov for en række nye militære spidskompetencer. Den amerikanske sociolog Morris Janowitz har studeret krigsteknologiens udvikling i de amerikanske væbnede styrker og har i denne forbindelse kunnet konstatere, at udviklingen har skabt nye mønstre for kamphandlinger og dermed ændret den organisatoriske adfærd i militæret. Han tilføjer endvidere, at en mere kompleks teknologi for krigsførelse fører til mindre forskel mellem militære og ikke-militære anliggender (Janowitz, 1970: 143). Han mener således, at der over tid og gennem øget teknologi vil være mere konvergens mellem militæret og samfundet. Derudover bider han mærke i, at de amerikanske væbnede styrker i stigende grad er blevet politiseret. Janowitz antager, at jo mere afvigende eller overvejende institutionel den organisatoriske model for de væbnede styrker er, jo større indflydelse har militærets variabler på den kønsrelaterede rummelighed. Han mener desuden, at jo mere de militære

institutioner selv åbner op og gør sig afhængig af samfundet, des mere vil det politiske pres for kvinders militære deltagelse stige (Janowitz, 1960). Antagelser som disse kan således bidrage til en forståelse af, hvad der ligger til grund for at der i det danske forsvar er sket en stigning i antallet af kvinder inden for de senere år.

## **2.2 Præsentation af Trænregimentet**

Trænregimentet, Hærens Center for Logistik og Militærpoliti, er blevet til oven på Forsvarsforliget 2010-2014. Af økonomiske årsager blev det besluttet at samle alle hærens taktiske logistikfunktioner på ét sted. Valget faldt på Aalborg Kaserne, som efter omlægningen er blevet Danmarks største militære arbejdsplads. Regimentets oprindelse kan dog spores helt tilbage til 1865, hvor de første trænkompanier blev etableret under det kongelige artilleri. Det overordnede formål for Trænregimentet er at opbygge og uddanne enheder, der er i stand til at varetage militære logistik- og militærpolitiopgaver og blive udsendt i internationale operationer. Ved trænregimentet arbejdes der med en række specialområder, der alle støtter resten af hæren (Bilag 3).

Trænregimentet består af en stab og fem bataljoner: 1. Logistikkompagni, 2. Logistikkompagni, 3. Vedligeholdelsesbataljon, 4. Nationale Støttebataljon og 5. Militærpolitibataljon. Disse enheder betjener dagligt i omegnen af 2.000 medarbejdere inklusiv værnepligtigt personel (Webkilde 5).

1. Logistikkompagniet blev i forbindelse med forsvarsforliget 2013-2017 sammenlagt med 4. Sanitetsbataljon og er således Trænregimentets funktionsbataljon med sanitetstjeneste som speciale. Bataljonen opstiller derudover et logistikkompagni, som indgår i en af hærens reaktionskampgrupper i regi af 1. Brigade. Logistikkompagniet leverer logistisk støtte på taktisk niveau til støtte for alle typer landoperationer lige fra mobile kampoperationer til humanitære operationer (Bilag 3).

Bataljonen består, foruden ovennævnte, af to sanitetskompanier, to HBU-kompanier, en sundhedsfaglig sektion og en kursussektion. Hvor 2. Sanitetskompani opstiller og uddanner sanitetsdelinger med henblik på at disse kan indgå i Trænregimentets tre logistikkompagnier, så

opstiller og uddanner 3. Sanitetskompagni hovedforbindeplads-delingen med henblik på at denne fra 2016 kan indgå i hærens beredskab. Derudover varetager kompagniet opgaver i relation til bataljonens sundhedsfaglige reservepersonel. Samlet set tager disse kompagnier sig af alle forhold omkring syge og sårede soldater, herunder den indledende, livredende førstehjælp i felten, transporten til felthospitalet og assistance for sundhedspersonalet, når den sårede soldat er bragt ind (Ibid.).

Sundhedsfaglig Sektion er bataljonens sanitets-/sundhedsfaglige "tænketank", idet sektionen består af læger og sygeplejersker, som alle bidrager til bl.a. udviklingen indenfor sanitetstjenesten og uddannelsen af sanitetsfaglige soldater i bataljonen og den øvrige del af forsvaret. Endvidere gennemfører bataljonens kursussektion kurser for hele forsvaret inden for sanitetsområdet (Ibid.).

Hærens værksteder er organiseret i 3. Vedligeholdelsesbataljon med 10 delinger fordelt over hele landet. Ét kompagni leder delingerne i Jylland og et andet delingerne på Sjælland og Bornholm. Bataljonens hovedformål er at servicere og vedligeholde hærens materiel i form af køretøjer, våben og elektronik. Værkstederne er dimensioneret og udrustet efter det lokale behov (Ibid.).

4. Nationale Støttebataljon ligger på Vordingborg Kaserne og arbejder med at uddanne nationale støttelementer, der kan udsendes til missionsområder og forsyne danske kampsoldater (Ibid.).

5. Militærpolitibataljon gennemfører militærpolititjenesten i både Danmark og udlandet. Ved internationale indsatser, hvor der ikke er en fungerende politimyndighed, gennemfører militærpolitiet, i samarbejde med lokalt politi og andre militære enheder, det nødvendige politiarbejde, således at lov og orden i det civile samfund opretholdes. I Aalborg uddannes alt militærpoliti i hæren. Der afholdes to gange årligt et stort internationalt kursus for både dansk og udenlandsk militærpoliti (Ibid.).

I øjeblikket bidrager Trænregimentet med logistik- og militærpolitienheder til missionerne i Afghanistan . Derudover bidrager regimentet med enkeltpersoner i flere fredsoperationer. Disse er alle iværksat af og under kontrol af FN. Missionerne kaldes populært "observatørmissioner" og består typisk af et mindre antal officerer (Webkilde 5).

### 2.2.1 Den militære rangorden i hæren<sup>6</sup>

Bestemmelserne for hæren og de øvrige værn opererer med chef-, leder-, mellemlider- og manuelt niveau. Personel på chef-, leder- og mellemlidertrinnene er befalingsmænd, mens personel på det manuelle niveau er menige. Personellet på chef- og ledertrinnene tilhører officersgruppen, og personel på mellemlidertrinnet tilhører sergentgruppen. I det følgende introduceres den militære rangorden i hæren. En oversigt over hærens gradstegn er yderligere illustreret i figur 2<sup>7</sup>

Graderne på *chefniveau* hedder i Hæren 1) general, 2) generalløjtnant, 3) generalmajor, 4) brigadegeneral, 5) oberst og 6) oberstløjtnant.

Graderne på *lederniveau* hedder 7) major, 8) kaptajn, 9) premierløjtnant, 10) løjtnant og 11) sekondløjtnant.

Graderne på *mellemliderniveau*, dvs. i sergentgruppen, hedder 12) chefsergent, 13) seniorsergent, 14) oversergent, 15) sergent og 16) korporal. Korporalsgraden blev genindført i Hæren i 2008, hvor de første korporaler blev udnævnt. Oversergenterne vil typisk have været sergent i 3-4 år inden udnævnelsen til oversergent.

Graderne for *menigt personel* i Hæren, dvs. personel på manuelt niveau er 17) overkonstabel af 1. grad, 18) overkonstabel og 19) konstabel. Konstablerne er kontraktansatte soldater. Disse udnævnes i hæren efter to års tilfredsstillende tjeneste automatisk til overkonstabel. Hertil kommer 20) menige værnepligtige.

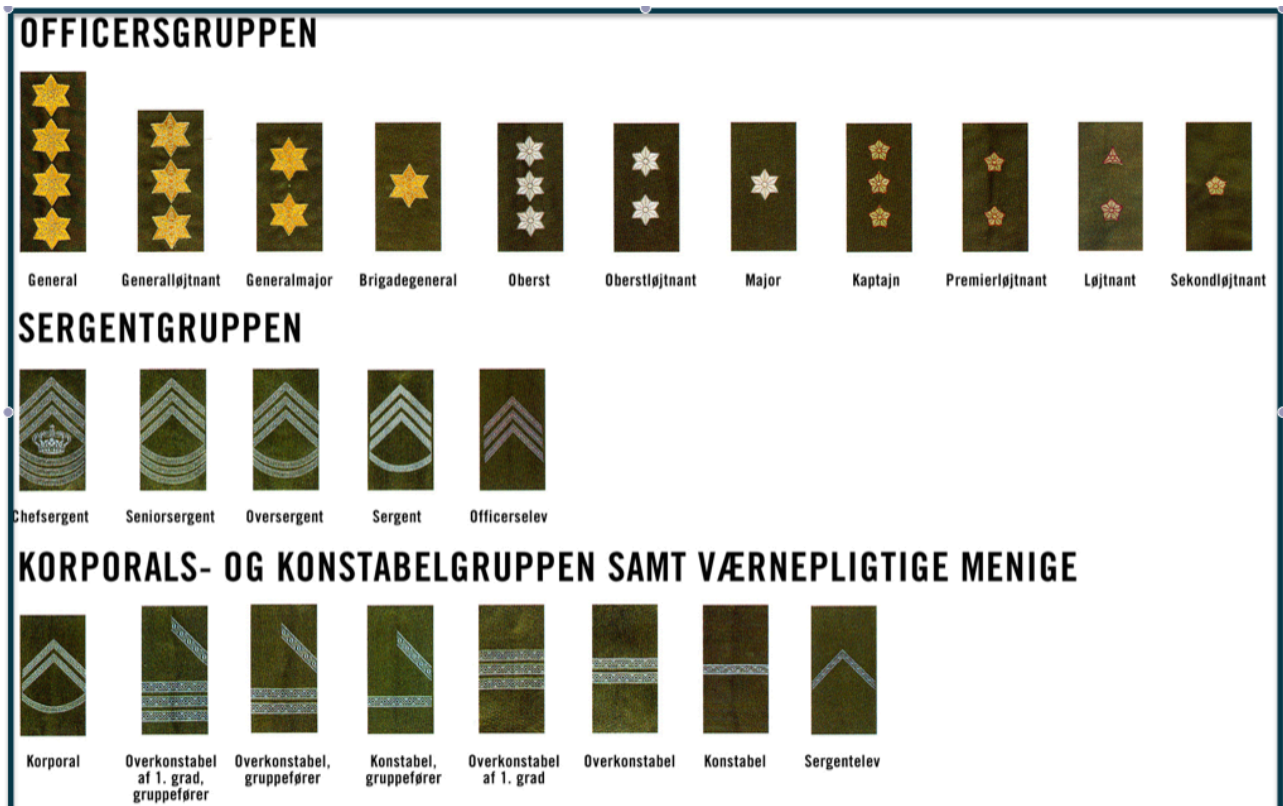
---

<sup>6</sup> Webkilde 8

<sup>7</sup> Webkilde 9



Figur 2: Oversigt over hærens gradstegn (Webkilde 9).



### 3. Den teoretiske ramme

I dette afsnit følger en redegørelse for de teoretiske perspektiver, der skal virke indrammende i dette speciale. Denne teoretiske referenceramme skal derudover anvendes til den videre analyse af empirien med henblik på en endelig besvarelse af problemformuleringen.

Første teoridel antager et makrosociologisk perspektiv, hvor Anthony Giddens' teoretiske overvejelser omkring modernitetens udvikling tages i betragtning. Her ses der nærmere på den gennemgribende aftraditionalisering, der har skabt en øget individualisering og dermed et øget fokus på individet. Hensigten hermed er at lede læseren på sporet af det kulturskifte, der inden for de sidste årtier har udviklet samfundet såvel som individet. Med Giddens teori om "*det rene forhold*" indrammes kvindens individualisering mere specifikt og der ses her nærmere på effekten

af kvindens øgede deltagelse på arbejdsmarkedet. Dette findes relevant, da denne teori bidrager til en dybere forståelse af de strømninger, der har betydning for Trænregimentets kvindelige stampersonels liv og muligheder i dag.

I anden teoridel ses der nærmere på konstruktionen af køn i organisationer. I denne forbindelse inddrages Joan Ackers teori om kønnede organisationer, hvilket har til formål at give et indblik i de processer, som bidrager til skabelsen og opretholdelsen af sociale kategoriseringer, differentieringer og kønsmæssige uligheder i organisationer. Med denne teori bliver det muligt at se nærmere på, hvilke underliggende kønnede processer, der kan spores i Trænregimentet og belyse, hvordan disse påvirker mangfoldighedsledelsen i Trænregimentet.

For at præsentere et relevant teoriapparat til at belyse Trænregimentets implementering af mangfoldighedsledelse i forhold til regimentets kønsdiversitet, har jeg i tredje og sidste teoridel valgt at benytte teorier fra tre fremtrædende forskere inden for feltet. For det første vil Peter Hagedorn-Rasmussen og Annette Kamps teori om mangfoldighedsledelsens fire varianter i en dansk kontekst, inddrages. Disse fire varianter er baseret på de amerikanske teoretikere David A. Thomas' og Robin J. Ely's tre mangfoldighedsparadigmer (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 14-15). Varianten "*Kampen for talenter*" er, ifølge Kamp & Hagedorn-Rasmussen, beslægtet med Thomas & Elys amerikanske "*Diskriminations- og retfærdighedsparadigme*". Men hvor Thomas & Ely betragter diskrimination som et problem i virksomheder, der har en mangfoldig medarbejdersammensætning, så fokuserer Kamp & Hagedorn-Rasmussen i stedet på de bias, der kan opstå på baggrund af virksomhedens procedurer dvs. bias, der vil hindre adgangen til talenter med minoritetsbaggrund (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:16). Da jeg allerede tidligt i forløbet fandt tegn på, at krænkende adfærd og ligebehandling er et særligt fokuspunkt i forsvarets mangfoldighedsarbejde, så har jeg valgt at inddrage Thomas & Elys paradigmatheori som supplement til Kamp & Hagedorn-Rasmussens varianter. Sammen bidrager disse teorier til en forståelse af, hvilke intentioner, der ligger bag Trænregimentets anvendelse af mangfoldighedsledelse med fokus på køn. Administrerende direktør for *American Institute for Managing Diversity* R. Roosevelt Thomas' 10 retningslinjer til implementering af mangfoldighedsledelse etablerer endvidere en analytisk ramme for Trænregimentets anvendelse af mangfoldighedsledelse i praksis.

### 3.1 Teoridel 1: Anthony Giddens teori om det senmoderne samfund

#### **Moderniteten dynamiske karakter**

Anthony Giddens behandler i sit værk "*Modernitet og Selvidentitet*" (1997), hvad der kendetegner senmoderniteten og ser nærmere på samspillet mellem det enkelte individ og de samfundsmæssige forandringer. Ifølge Giddens er moderniteten dynamisk på en anden måde end i tidligere epoker, hvilket begrundes ud fra tre aspekter: *Adskillelsen af tid og rum*, *udlejring af sociale systemer* og *modernitetens reflektive karakter*.

*Adskillelsen af tid og rum* bygger på en antagelse om, at social interaktion ikke længere finder sted på samme tid og sted, som det gjorde i det præmoderne samfund, hvor den sociale interaktion fandt sted indenfor individets absolutte nærhed. Denne adskillelse af tid og rum skaber, ifølge Giddens, mulighed for nye tilgange til at organisere sociale aktiviteter. Der er således sket en strukturel forandring i individets hverdag, hvor det i dag er muligt for mennesker at interagere over hele verden uafhængigt af fysisk tilstedeværelse (Giddens, 1996: 28-29).

Et andet aspekt, som Giddens beskæftiger sig med er *udlejring af sociale systemer*, som skal ses som et konsekvens af den førnævnte adskillelse af tid og rum (Giddens, 1996: 29). I og med at sociale relationer er uafhængig af den lokale kontekst og kan genoptages når som helst og hvor som helst i tid og rum, så behøver social interaktion ikke længere at drives af det lokale samfund. Giddens skelner mellem to forskellige typer af udlejningsmekanismer, *symbolske tegn* og *ekspertsystemer*, som han har givet fællesbetegnelsen *abstrakte systemer*. Symbolske tegn kan beskrives som det, der har en standardværdi, og derfor kan erstatte hinanden på tværs af forskellige kontekster, såsom penge. Giddens betegner derimod ekspertsystemer som de professionelle systemer, der varetager ekspertfunktioner i samfundet, og som individer er i daglig kontakt med. Giddens understreger desuden, at ekspertsystemer:

"... sætter tid og rum i parentes ved anvendelse af teknisk viden, der har gyldighed uafhængigt af de praktikere og klienter, som gør brug af dem" (Giddens, 1996:30).

Ekspertsystemer indebærer således anvendelse af viden, der har gyldighed uafhængigt af dets brugere. Disse systemer er dog ikke kun afgrænset til teknologisk viden, men findes overalt i det sociale liv. Et grundlæggende træk ved ekspertsystemer er desuden, at de afhænger af tillid mellem system og brugere (Giddens, 1996: 31). Det er dermed tilliden til det abstrakte system, hvori viden er integreret, og altså ikke baseret på en tillid knyttet til eksperterne som individer. Der er således tale om en udlejring af sociale relationer, hvor det, der tidligere var en fast del af den enkeltes hverdagsliv, i dag afhænger af det, som Giddens kalder ansigtsløse relationer (Giddens, 1996:30).

### **Selvet som et refleksivt projekt**

Ifølge Giddens betyder aftraditionaliseringen i det senmoderne samfund, at de traditioner, som individet i høj grad levede efter i det traditionelle samfund løbende er blevet afskrevet. Giddens mener derved, at individet er tvunget til at forholde sig til sig selv og til sine livsmuligheder (Giddens 1991:81). Centralt for Giddens forståelse af det senmoderne menneske er derfor *refleksiviteten*, idet individet systematisk reflekterer over sit livsforløb (Giddens, 1991:76). I forbindelse med individets valg har den enkelte en stor frihed, men denne frihed kan være overvældende i betragtning af mængden af vores valgmuligheder. Det bliver derfor et projekt for individet at designe hvem det ønsker at være gennem denne konstante udvælgelsesproces. Derfor er Giddens syn på identitet, eller det han kalder *selvidentitet*, bygget op om individets refleksive forhold til sig selv og den kontekst, der omgiver individet (Giddens, 1991:79).

### **Livsstil som ramme for det refleksive projekt**

Aftraditionaliseringen betyder desuden, at der er en mangel på eksterne kriterier, der fortæller individet, hvad vedkommende skal vælge, når han eller hun står overfor de endeløse muligheder, som livet byder på. Individet er derfor nødsaget til selv at skabe en ramme for mulighederne. Denne selvkonstruerede ramme udgør det Giddens kalder "intern referentialitet", som danner rammen for det refleksive projekt af selvet. "Intern referentialitet" skal her forstås som oprettelsen af et personligt trossystem ud fra individets erkendelse om at "*his first loyalty is to himself*", og at de vigtigste referencepunkter tager sit udgangspunkt i individets egne beslutninger, hvilket skal ses i forhold til, hvordan den enkelte konstruerer eller rekonstruerer sin livshistorie. Det er således indenfor disse rammer, at individets valg ligger (Giddens, 1991: 80). Disse rammer er medvirkende

til, at der er en form for sammenhæng i individets samlede livsbiografi (Giddens, 1996:98). Giddens nævner i denne forbindelse at begrebet *livsstil* spiller en vigtig rolle i udformningen af grundlaget for personens identitetsskabelse. Giddens beskriver begrebet livsstil som det billede, individet viser udadtil (Giddens 1991:81). Begrebet indebærer derfor en social rutine, som er reflektiv og formbar. Livsstilen udgør således svaret på spørgsmålet og valget om, hvem individet ønsker at være, hvilket må siges at være kernen i Giddens forståelse af selv-identiteten. Selvets kapacitet til at opretholde en selvfortælling om sit liv og sin livsstil er dermed essentielt for, at der kan dannes en selv-identitet.

### **Kvindens individualisering**

Inspireret af Ulrich Beck (1992) og Elisabeth Beck-Gernsheim (1995), skriver Giddens i *The Transformation of Intimacy* (1992), at ændringen i kvinders beskæftigelsesmønstre har været en afgørende faktor bag de seneste omvæltninger i individets hverdagsliv. Med kvindens øgede deltagelse på arbejdsmarkedet er kvinder gået fra at acceptere den traditionelle rolle som husmor, hvor fokus i vid udstrækning har været rettet mod andres ønsker og behov, til i dag selv at kunne konstruere sine egne livsplaner. Denne proces giver kvinderne en større følelse af uafhængighed og kvinder ser derved en identitet som lønnet arbejdstager som et led i udviklingen af deres individualiserede "selv" som et projekt. Der er således sket et skift i magtbalancen på det hjemlige plan, hvor den mandlige forsørgerrolle er blevet svækket, og hvor båndene mellem kvinden og familien ikke har samme betydning som tidligere. En konsekvens af dette er, ifølge Giddens, at seksualitet i senmoderniteten er blevet befriet fra rammerne af reproduktion. Som en del af Giddens teori om "*det rene forhold*", mener han, at sociale relationer har bevæget sig over i en ny fase, hvor det, der søges ikke længere er lidenskabelig romantisk kærlighed, men snarere det Giddens kalder en "*sammenflydende kærlighed*" (Giddens, 1992:49). Sammenflydende kærlighed er, hvad der svarer til demokrati på det intime, interpersonelle niveau, idet Giddens mener, at folk i dag søger relationer baseret på ligestilling. Relationer opfattes ikke længere til nødvendigvis at skulle vare for evigt, men snarere, "imens det passer os begge". Fødedygtighed er således gået fra at blive opfattet som et obligatorisk ønske og en naturlig del af livet til noget, der i dag er genstand for refleksion, eftertanke og overvejelse. Fødedygtighed skal inden for rammerne af det moderne samfund, forstås som et valg, der drejer sig om muligheder og ønsker. Valget om at få børn

konkurrerer således med en lang række valgmuligheder, som kvinder står overfor i dag. Det være sig ikke kun i forhold til kvindens privatliv, men i høj grad også til kvindens arbejdsliv (Giddens, 1999:63).

### **3.2 Teoridel 2: Joan Acker om kønnede organisationer**

Trods ændringen i forståelsen af de konventionelle kønsroller, som Giddens mener er opstået i forbindelse med kvindernes stigende deltagelse på arbejdsmarkedet, så mener Køns- og organisationsforsker Joan Acker, at organisationskulturen er langt fra kønsneutral. Ifølge Acker så skal svaret på spørgsmålet om, hvorfor individer fortsat vælger de fag, der placerer dem på bestemte områder af arbejdsmarkedet, findes i organisationernes underliggende kønsstruktur og gennem forskellige kønsprocesser i de enkelte organisationer. Med Ackers teori er det således muligt, at se nærmere på, hvad der ligger til grund for, at forsvaret til stadighed er en stærkt kønsmærket organisation.

Ifølge Acker er kønsprocesser realiseret gennem konkrete handlinger, tanker og overbevisninger, der enten er direkte observerbare eller underliggende i organisationsmæssige procedurer og praksisser (Acker, 1992). Mere specifikt sker kønsopdelinger gennem daglige praksis og procedure på arbejdspladsen, gennem effektivt brug af sprog og symboler og via samspillet mellem de enkelte individer i organisationen. Disse processer skal således undersøges nærmere for at kunne vurdere, hvordan de udfordrer eller opretholder kønsopdelingen (Acker 1990:146). I det følgende vil Ackers forståelse af de forskellige kønsprocesser beskrives nærmere.

#### **Konstruktion af kønsopdeling**

Den første kønsliggørende proces beskriver Acker som *konstruktionen af kønsopdelinger i organisationer*. Disse opdelinger ses i kønnede mønstre i organisationen i forbindelse med arbejdsdelinger, lønninger og magthierarkier (Acker, 1990:146). En central forudsætning for disse processer er en stærkt funderet samfundsforståelse af forventningerne til henholdsvis mænd og kvinders kompetencer. Disse stereotype forestillinger kan eksempelvis observeres i organisationens regler og politikker. Selvom at der er stor variation i mønstrene og i graden af kønssegregering, så

mener Acher, at mænd i de fleste tilfælde befinder sig i de højeste stillinger i organisatorisk magthierarki.

## **Symboler og billeder**

Den anden kønsliggørende proces vedrører *konstruktionen og formidlingen af symboler og billeder*, der retfærdiggør eller udfordrer kønsopdelingen på både samfundsmæssigt- og organisatorisk niveau. Mange af disse symboler er styrket og formet af medier og populærkultur, men også i organisationer opretholdes sådanne billeder og symboler. Symboler omfatter blandt andet de maskuline eller feminine egenskaber, der er forbundet med kønnede jobs, hvor der eksempelvis i beskrivelsen af organisatoriske ledere lægges vægt på det kraftfulde, det rationelle og beslutsomheden, hvorimod der i beskrivelsen af en sygeplejerske lægges vægt på omsorg og empati (Acker, 1993). Ifølge Acker er organisationer ofte defineret gennem visse maskuline metaforer. Hun mener, at de fleste organisationer reproducerer køn ved at definere succes ud fra mandlige værdier (Acker, 1992: 253). Endvidere mener Acker, at konstruktionen af symboler indgår i organisationskulturen, hvor disse henviser til de dominerende måder at gøre tingene på i en organisation. Her er der tale om visse artefakter, der symboliserer organisationen, hvilket eksempelvis kan omfatte ritualer, ceremonier, påklædning, symboler, bygninger, udtrykte værdier og lederstil. Disse kønsbilleder gennemsyrrer således den organisatoriske struktur. I bestræbelserne på at skabe og opretholde en bestemt organisationskultur, så tager enkeltindividerne i organisation, ifølge Acker, selv aktivt del i konstruktionen af disse symboler. Dette kan enten foregå bevidst eller ubevidst (Acker, 1993).

## **Kønsliggørende interaktioner**

Den tredje kønsliggørende proces, der konstruerer kønnede sociale strukturer, herunder organisationer, er *samspillet mellem individerne i organisationen*, herunder alle de mønstre og strukturer, der muliggør dominans og undertrykkelse (Acker, 1992: 253). Disse interaktioner er dannet på forskellige niveauer i hierarkiet som en praksis, der skaber og vedligeholder kønsbilleder, hvilket fremmer kønsopdelinger (Acker, 1993). Disse interaktioner omfatter således magtrelationer

og reflekterer sociale roller; mænd som værende aktive og kvinder som følelsesmæssigt støttende. Der kan forekomme interaktioner mellem ledere og underordnede, mellem kollegaer på samme niveau eller mellem medarbejdere og kunder, klienter eller andre udenforstående. Interaktioner er en del af en organisations specifikke arbejde. Seksualitet er også med i dette billede, skjult eller åbenlyst, hvor sammenhængen mellem dominans og seksualitet former interaktioner og bidrager til at opretholde hierarkier, der favoriserer mænd (Ibid.).

### **Konstruktionen af korrekt personlighed**

Den fjerde kønsliggørende proces er *individets eget mentale arbejde* med bevidst at skabe forståelse for organisationens kønnede arbejdsstruktur og de muligheder og krav, der stilles til hensigtsmæssig adfærd og holdninger i forhold til køn. Disse processer bidrager til den kønsspecifikke natur af en persons identitet, og er påvirket af, hvordan køn er repræsenteret i en organisation. Ifølge Acker skal individet i sin konstruktion af en individuel identitet foretage en række overvejelser. I nedenstående citat beskriver Acker, hvilke overvejelser der er tale om:

*"Choice of appropriate work, language use, clothing, and presentation of self"* (Acker, 1990:147).

Disse overvejelser bygger på samfundets sociale normer og stereotype forestillinger om de forskellige køn, da disse har betydning for, hvordan man forventes at være mand eller kvinde. Der er således tale om en konstruktion af en korrekt kønnet personlighed, hvor der handles i overensstemmelse med forventninger om, hvad der er socialt acceptabelt.

### **Organisationers kønnede understruktur**

Den sidste kønsliggørende proces er centreret om de mindre indlysende udtryk og manifestationer af køn i organisatoriske processer. Disse er baseret på og bidrager til at reproducere en kønnet underkonstruktion af organisationer. Denne underkonstruktion bygger på måden, hvorpå arbejde organiseres i tid og rum, i de fastlagte regler, der foreskriver adfærd på arbejdspladsen og forholdet mellem arbejdspladsen og hjemmet. Organisationens kønsmæssige understruktur er her indlejret i og dagligt gengivet i de organisatoriske aktiviteter, som ikke fremtræder som kønnede på overfladen. Acker understreger hermed, at realiteterne i organisationen, som angiveligt skal forestille at være kønsneutrale, i virkeligheden er kønnede. Et eksempel herpå er organisationsprocesser og strukturer såsom ansættelsesprocedurer og arbejdsgange, der fremstår



kønsneutrale til trods for at de i virkeligheden har en kønnet understruktur (Acker, 1993). Hun pointerer i denne forbindelse, at antagelsen om at organisationer er kønsneutrale forhindrer os i at se, hvor dybt køn i virkeligheden er forankret i disse organisationer (Acker, 1990, 139). Acker mener derfor, at man ved at udforske disse processer, har mulighed for at se, hvor integreret denne kønnede underkonstruktion er i moderne organisationer, og hvor immun den er over for ændringer (Acker, 1993).

### 3.3 Teoridel 3: Teori om mangfoldighedsledelse

#### 3.3.1 Kamp & Hagedorn - Rasmussens fire varianter på mangfoldighedsledelse

Annette Kamp og Peter Hagedorn-Rasmussen har i rapporten "*Mangfoldighedsledelse – Mellem vision og praksis*" defineret fire varianter på anvendelse af mangfoldighedsledelse, der er baseret på de amerikanske teoretikere David A. Thomas' og Robin J. Ely's tre perspektiver på mangfoldighedsledelse (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 14-15). Rapporten er finansieret af Beskæftigelsesministeriet og Socialforskningsinstituttet og tager udgangspunkt i, hvordan mangfoldighedsledelse anvendes i danske virksomheder. Der er i denne forbindelse foretaget en større telefoninterviewundersøgelse med 48 danske virksomheder, dybdegående casestudier i to danske virksomheder, samt interviews med amerikanske forskere og praktikere, der arbejder med mangfoldighedsledelse. Kamp & Hagedorn-Rasmussens fire varianter af mangfoldighedsledelse præsenteres som "*Virksomhedernes sociale ansvar*", "*Kampen for talenter*", "*Adgang og legitimitet*" og "*Synergi og læring*" (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:15). Disse fire varianter vil i det følgende blive uddybet.

#### **Virksomhedernes sociale ansvar**

"*Virksomhedernes sociale ansvar*" mener Kamp & Hagedorn-Rasmussen er en særlig dansk variant, der betragtes som en hybrid mellem mangfoldighedsledelse og de indsatser, der har et fokus på virksomhedens sociale ansvar i samfundet (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:15). Virksomhederne anvender her retorikken om, at mangfoldighed er en styrke og arbejder derfor med at opnå en større grad af mangfoldighed i virksomheden. De erkender således mangfoldighedens

konkurrencemæssig fordel, men størstedelen af indsatserne relaterer sig dog til rollen som socialt ansvarlige (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:16). Argumenterne for at gennemføre initiativer omkring mangfoldighedsledelse er altså, at der er visse forventninger fra samfundet. Det drejer sig om direkte eller indirekte forventninger om, at virksomhederne bidrager til integration af minoritetsgrupper, der står svagt på arbejdsmarkedet (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:15). Ifølge Kamp & Hagedorn-Rasmussen skaber politikker, der er centreret omkring minoritetsgruppers svagheder et fokus på minoriteter som værende svage, i stedet for at fokusere på potentialet ved en mangfoldig arbejdsstyrke (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:16).

### **Kampen om talenter**

I varianten "*Kampen om talenter*" hævdes det, at virksomheden kan sikre en bæredygtig udvikling i samfundet ved at udnytte alle de menneskelige ressourcer - også af dem, der enten bliver marginaliseret eller er i risiko for dette (Ibid.). Argumenter for at operere inden for denne variant er typisk centreret om "den demografiske fælde", hvori det antages, at de demografiske ændringer opfordrer virksomheder til at finde nye og forskelligartede kilder til menneskelig kapital (Ibid.). Virksomheder med komplekse arbejdsprocesser, der typisk kræver en videregående uddannelse, menes i høj grad at fokusere på kampen om at tiltrække de bedste talenter (Ibid.). Karakteristisk for virksomheder, der benytter denne variant fokuserer, ifølge Kamp & Hagedorn-Rasmussen, ofte på at fjerne en skævhed i virksomhedens rekrutteringsprocedurer (Ibid.). Mangfoldighedsledelse indføres her gennem politikker og profilering (Ibid.). Formålet er således at skabe større organisatorisk heterogenitet i den numeriske forstand (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:17). Grundlaget for denne variation bygger yderligere på en forståelse af, at alle grundlæggende er ens og skal have lige muligheder for adgang til arbejdsmarkedet. Det er således ikke potentialet i medarbejdernes forskellighed, der er i fokus, tværtimod forventes personer med en anden baggrund end den, virksomheden traditionelt har anset som værende den normale, at tilpasse sig virksomheden. Denne variant bærer dermed præg af assimilation (Ibid.). De to varianter, "*Virksomhedernes sociale ansvar*" og "*Kampen om talenter*" hævder Kamp & Hagedorn-Rasmussen at være de mest anvendte værktøjer i mangfoldighedsledelse i en dansk kontekst. De understreger i denne forbindelse, at: "*I disse to tilgange sættes der mere fokus på ligheden mellem "os" og "de andre" end på forskelligheden*" (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:19).

## **Adgang og legitimitet**

Varianten "*Adgang og legitimitet*" anvendes, i modsætning til de to ovenstående varianter, i mere beskedent omfang af danske virksomheder. Her gøres der en indsats for at skærpe virksomhedens image som mangfoldig, idet virksomheden på denne måde kan opnå legitimitet som arbejdsplads. Derudover er indsatsen desuden rettet mod at få adgang til visse forbrugere, kunder, markeder og mennesker (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:17). Fokus ligger her på at rekruttere en bestemt vifte af kompetencer, der gør det muligt for virksomheden at indtage et nyt marked eller opnå kulturel og strukturel viden om et bestemt geografisk område (Ibid.). Mangfoldigheden er således højt værdsat og forskelligheden bliver bragt i anvendelse på en positiv måde. I denne variant er der dog også en risiko for, at personer fastholdes i en bestemt position, hvor de ikke har mulighed for at udvikle sig på arbejdsmarkedet (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2003:68).

## **Synergi og læring**

Den fjerde variant er "*Synergi og læring*". Argumenterne herfor er ofte synlige i virksomhedernes mangfoldighedspolitik, hvori der peges på en win-win-situation, hvor den enkelte medarbejder udvikler sig og virksomheden forbedrer sin innovation (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:18). Denne variant er særligt fremherskende i organisationer, hvor opgaveløsningen er kompleks og kræver viden fra forskellige områder (Ibid.). Opfattelsen bygger her på, at virksomheden, ved at samle og bringe forskellige perspektiver i spil, skaber en kreativ arbejdskultur. Her er fokus rettet mod de individuelle forskelle, hvilket betyder, at der ikke satses på en arbejdsdeling, der er baseret på de traditionelle synspunkter omkring etnicitet og køn.

### **3.3.2 Thomas & Elys tre mangfoldighedsparadigmer**

David A. Thomas og Robin J. Ely, der begge er professorer i forretningsadministration ved Harvard Business School, fokuserer i deres forskning og undervisning på den indflydelse køn og etnicitet har på organisatorisk effektivitet (Thomas & Ely, 1996: 79). Ifølge Thomas & Ely kan virksomheder opnå fordele ved at maksimere mangfoldigheden i virksomhedens arbejdsstyrke. I deres fælles

artikel "*Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*" fra 1996 er hovedbudskabet, at det fulde potentiale ved mangfoldighed på arbejdspladsen kun kan opnås, hvis virksomhederne ser mangfoldighed gennem det de kalder "*Lærings- og effektivitetsparadigmet*", der ifølge Thomas og Ely afspejler den sande definition af mangfoldighed. Derfor argumenterer de for, at et paradigmeskift er nødvendigt. Virksomhederne skal således videreudvikle deres arbejde med mangfoldighed, således at de bevæger sig væk fra at kunne karakteriseres inden for et af de to oprindelige paradigmer, "*Diskriminations- og retfærdighedsparadigmet*" eller "*Adgang- og legitimitetsparadigmet*", der ifølge Thomas & Ely fejlagtigt anses som de bedste måder at anskue mangfoldighed på. I det følgende gives der en beskrivelse af de tre paradigmer.

### **Diskriminations- og retfærdighedsparadigmet**

Det første paradigme er "*Diskriminations- og retfærdighedsparadigmet*". Som navnet antyder, så ligger fokuset blandt andet på en indsats rettet mod at komme diskrimination til livs, hvilket i høj grad adskiller sig fra Kamp & Hagedorn-Rasmussens teori, hvori det kommer til udtryk at diskrimination ikke har vist sig at være en motivation for mangfoldighedsledelse i en dansk kontekst. Ifølge Thomas & Ely har ledelsen i virksomheder, der anvender denne variant, en afgørende rolle, da disse skal være med til at sikre, at medarbejderne behandles med respekt og uden forskelsbehandling. Thomas & Ely tilføjer, at ledelsen eksempelvis kan tilbyde de mangfoldige ansatte mentor- og karriererudviklingsprogrammer og uddanne de øvrige medarbejdere til at respektere forskelligheder (Thomas & Ely 1996: 81). Desuden er fastlæggelse af medarbejdernes rettigheder en måde, hvorpå der kan være med til at skabe lige muligheder og retfærdig behandling for de ansatte på arbejdspladsen. I denne forbindelse er det desuden afgørende, at virksomheden overholder de regler, der er fastsat af regeringen. Ved dette paradigme ligger fokus således både på fremme af retfærdighed blandt de ansatte og at kunne øge antallet af arbejdstagere fra underrepræsenterede grupper i en virksomhed. Ifølge Thomas & Ely har dette paradigme dog én betydelig ulempe, idet virksomhederne her lægger vægt på, at alle medarbejdere er ens. Ifølge Thomas & Ely er der her tale om en assimilationstilgang, hvor det er afgørende at medarbejderne har de samme karakteristika (Thomas & Ely, 1996:81). Ved at begrænse medarbejdernes mulighed for at anvende deres forskelligheder i deres arbejde, så overskygges vigtige potentialer blandt medarbejderne (Thomas & Ely, 1996:82). Dette paradigme er således køns- og farveblindt, idet forskellighed ikke kan påvirke organisationens arbejde eller kultur.

## **Adgang- og legitimitetsparadigmet**

Som tidligere nævnt bygger Kamp & Hagedorn–Rasmussens variant "*Adgang og legitimitet*" på Thomas & Elys "*Adgang- og legitimitetsparadigme*". Her ser virksomhederne en fordel i at få adgang til forskelligartede kunder og segmenter gennem deres arbejdsstyrkes forskellighed. Med denne adgang, kan virksomheden vinde fodfæste hos nye segmenter, som muliggør læring og nye typer samarbejde. Hvor virksomhederne i forrige paradigme viste sig at være "blinde" i forhold til at se de ansattes mangfoldighed, så accepterer og værdsætter virksomhederne forskelligheder i dette paradigme (Thomas & Ely, 1996:83). Hovedformålet ved dette paradigme er således at udnytte mangfoldigheden i virksomhedens struktur for at maksimere virksomhedens konkurrenceevne, alene på baggrund af mangfoldighedens karakteristika. En særlig fordel ved dette paradigme er dets evne til at opnå legitimitet i forhold til virksomhedens tjenesteydelser. Dog indeholder dette paradigme, ligesom det forrige paradigme, nogle betydelige ulemper. I virksomhedens jagt på at få adgang til nichemarkeder, så har virksomheder, der handler efter dette paradigme, en tendens til at understrege de kulturelle forskelle i en virksomhed uden virkelig at analysere disse forskelligheder og se, hvordan de rent faktisk påvirker det arbejde, der foretages. Desuden kan dette paradigme efterlade nogle medarbejder med en følelse af at være låst fast i nogle faste positioner, som de ikke kan bryde ud af, idet mange af virksomhederne ansætter de mangfoldige medarbejdere til at varetage nogle bestemte positioner (Thomas & Ely, 1996:83).

## **Lærings- og effektivitetsparadigmet**

Thomas & Elys tredje og nyopfundne paradigme er "*Lærings- og effektivitetsparadigmet*", hvilket også er inspirationskilden til Kamp & Hagedorn–Rasmussens variant "*Synergi og læring*".

Virksomheder, der kan karakteriseres indenfor dette paradigme, forbedrer deres effektivitet ved at motivere medarbejderne til at drage nytte af deres forskellige baggrund i forhold til at opnå virksomhedens mål. Målet ved dette paradigme er at lære af de fejl, som virksomheden tidligere har foretaget, for dermed at kunne maksimere virksomhedens output. Ved "*Lærings- og effektivitetsparadigmet*" er forskellighed desuden portrætteret som et redskab til at få virksomheder til at lære og vokse for at opnå maksimale fordele i alle aspekter af arbejdssituationer. De virksomheder, der indfører dette tredje paradigme har dermed indarbejdet medarbejderens

nichetalenter til at forbedre virksomhedens ydeevne. I dette tredje paradigme kombinerer virksomhederne altså den gode praksis fra de to første paradigmer, men går skridtet videre, fra udelukkende at forsøge at ligebehandle eller acceptere og tilskynde deres arbejdsstyrkes mangfoldighed, til også at lære af deres medarbejdere konstruktive input. Her skabes der en arbejdsplads, hvor alle medarbejdere føler sig værdsat (Thomas & Ely, 1996:86).

### **3.3.3 R. Roosevelt Thomas Jr.'s 10 retningslinjer**

I 1990 udkom artiklen "*From Affirmative Action to Affirming Diversity*" skrevet af ledelseskonsulent R. Roosevelt Thomas, Jr., der grundlagde *American Institute for Managing Diversity*, hvis formål er at fremme en effektiv styring af medarbejderens mangfoldighed i organisationer. Baggrunden for denne artikel var, at Thomas mente, at der med den globale konkurrence samt ændringer i arbejdsstyrkens demografi, der prægede de amerikanske virksomheder i denne periode, var behov for en ny tilgang (Thomas, 1990: 112). Derudover mente han, at den lovgivning, der blev rettet mod fremme af ligestilling i USA (*Affirmative Action*) ikke var tilstrækkelig til at opnå de resultater, som Thomas havde kortlagt. Thomas kritiserede særligt måden, hvorpå positiv særbehandling blev udført i de amerikanske organisationer, idet han mente, at den nytilkomne minoritet, der placeres i et tidligere homogent miljø, bliver pålagt den byrde, som den kulturelle forandring afstedkommer (Ibid.). Han mente derfor, at konceptet positiv særbehandling havde tjent sit formål ved at øge rekrutteringen fra disse grupper, men at dette koncept ikke ville være i stand til at varetage den opgave, der ligger i den stigende mobilitet (Thomas, 1990:108). Han pointerer i denne forbindelse at kvinder og minoriteter ikke længere har brug for et boarding pass, men i stedet har brug for en opgradering, for dermed at kunne gøre bedre brug af deres potentiale på alle niveauer. Han lægger her vægt på, at det ikke længere blot er et spørgsmål om virksomhedernes almindelige anstændighed, men at det er blevet et spørgsmål om virksomhedernes overlevelse (Ibid.). Thomas mener dermed, at virksomhederne er nødt til at lære at håndtere forskellighed for at kunne bevæge sig videre fra positiv særbehandling. I denne forbindelse hævder han, at lige så længe at race- og kønsligestilling er noget, der gives til minoriteter, så vil race- og kønsligestilling ikke finde sted (Thomas, 1990:111). Derfor understreger Thomas, at det er nødvendigt at skabe et miljø, hvor ingen er bedre eller dårligere stillede. Målet bliver dermed at håndtere mangfoldighed på en sådan måde, at der opnås den samme produktivitet med den mangfoldige arbejdsstyrke, som man præsterede tidligere ved den homogene

arbejdsstyrke, eller muligvis endda forbedre produktiviteten på denne måde (Thomas, 1990: 112). Thomas identificerede i denne forbindelse ti retningslinjer for implementering af mangfoldighedsledelse. Disse beskrives nærmere i det følgende.

**1. Virksomheden skal afklare sin motivation.** Mange ledere er ikke sikre på, hvorfor de burde lære at håndtere mangfoldighed. Ifølge Thomas peger mange ledere på, at de har et socialt og moralsk ansvar i forhold til at ansætte minoriteter eller at forbedre forholdet til lokalsamfundet. Thomas ser dog en risiko i, at der ofte ikke er tale om forretningsmæssige årsager, da han mener, at det, i betragtning af arten og omfanget af de tidligere omtalte konkurrencemæssige udfordringer, kun er forretningsmæssige årsager, der vil udgøre den nødvendige langsigtede motivation. Han ønsker dermed at sætte fokus på de forretningsmæssige grunde, man opnår ved at have en mangfoldig medarbejderskare (Thomas, 1990:112-113).

**2. Virksomheden skal afklare sin vision.** Ifølge Thomas er det visionen at forsøge at kommunikere et billede ud til alle virksomhedens ledere og medarbejdere af det potentiale, der ligger i fuldt udnyttelse af de menneskelige ressourcer hos hvert medlem i arbejdsstyrken. Denne vision ser bort fra spørgsmålet om ligestilling og fokuserer i stedet på individuel aktivering. Det handler således ikke om at kunne give minoriteter en chance, men i stedet at rette fokus på at skabe et miljø, hvor alle vil gøre deres bedste ud fra netop den enkeltes niveau af kompetence (Thomas, 1990:113).

**3. Virksomheden skal udvide sit fokus.** Ifølge Thomas skal virksomhedens mål ikke være at assimilere minoriteter til en dominerende homogen kultur, men at skabe en dominerende heterogen kultur. Den heterogene kultur skal virke ved at virksomheden giver medarbejderne frihed til at nå deres potentiale. I Thomas' terminologi gælder det således for virksomheden om at se potentialet ved de individuelle evner (Thomas, 1990:114).

**4. Virksomhedskulturen skal revideres.** Når målet er ikke at assimilere minoriteterne til den dominerende kultur, men snarere at opbygge en kultur, der kan imødekomme mangfoldigheden, så er det, ifølge Thomas, væsentligt at virksomheden starter med at afklare, hvordan den nuværende kultur ser ud (Ibid.). Thomas mener i denne forbindelse, at kulturen skal ændres for at give alle adgang til virksomheden i stedet for at begrænse sig til nogle få udvalgte grupper. Thomas beskriver i denne forbindelse virksomhedskulturen som et træ, hvor træets rødder skal symbolisere

de antagelser, der er om virksomheden og om verden. Grene, blade og frø skal her forstås som den adfærd, der finder sted i organisationen. Ligesom bladene på træer ikke kan ændres, uden at der foretages en ændring i træets rødder, så mener Thomas, at man ikke kan ændre den adfærd, der foregår i virksomheden uden at ændre i de antagelser, der hersker om virksomheden og om verden. Ønsker man at implementere nye tiltag, så må man altså sørge for at kulturen passer til og er åben overfor den nye forandring (Thomas, 1990:115).

**5. De ansattes antagelser skal udvikles.** Ifølge Thomas er en ændring i virksomhedskulturen altid mødt med modstand. Thomas mener her, at majoritetsgruppen ikke uden videre tolererer ændringer fra et medlem af et mindretal. Alle antagelser i virksomheden har således sin valgkreds og sine forsvarere. En organisation, der ønsker at forvalte mangfoldigheden effektivt, er således nødt til at arbejde på at ændre sin kultur. Når organisationen ikke længere tvinger folk til at "tilhøre" en fælles etnicitet eller kultur, så må organisationens ledere arbejde hårdere for at definere et tilhørsforhold i form af et sæt af værdier og en følelse af formål, der overstiger gruppernes interesser, ønsker og præferencer (Thomas, 1990:115).

**6. Virksomheden skal redigere sine systemer.** Thomas understreger, at den første opgave, i undersøgelsen og ændringen af medarbejdernes antagelser, er at ændre systemerne. Ifølge Thomas kunne ændringen blandt andet omfatte mentorordninger. Her handler spørgsmålet ikke om, hvorvidt dette system er maksimalt effektivt for minoritetsgruppen, men om dette har en positiv virkning på medarbejderne generelt (Thomas, 1990:116).

**7. Virksomhedens skal redigere sine modeller.** Ifølge Thomas skal virksomheden desuden ændre modeller for ledelses- og medarbejderadfærd. Thomas har den opfattelse, at mange ledere søger underordnede, som minder om sig selv og griber opgaverne an på samme måde. Derfor mener Thomas, at det er nødvendigt at virksomhederne i stedet fokuserer på at udvikle et miljø, hvor der lægges vægt på en mangfoldig medarbejderskare (Thomas, 1990:116-117).

**8. Ledelsen skal hjælpe sine medarbejdere med at bane vej.** Thomas argumenterer for, at det er en forandringsproces at lære at håndtere mangfoldighed, og de involverede ledere skal betragtes som forandringsagenter. Ifølge Thomas er der ingen enkelt løsning og rigtige måde at håndtere mangfoldigheden på. Thomas mener i denne forbindelse, at det er vigtigt at have for øje, at



mellemledere stadig ofte er mænd, der skal kunne håndtere og udvikle de minoriteter, der kæmper om at opnå samme status som mellemlederen. Dette kan resultere i, at mellemlederne føler sig truet af de forandringer, som implementeringen af mangfoldighedsledelse medfører (Thomas, 1990:117).

**9. Virksomheden skal påføre sine medarbejdere særlige hensyn-tests.** Som tidligere beskrevet, mener Thomas, at positiv særbehandling er en kunstig overgangsbestemmelse, men dog et nødvendigt skridt på vejen til en virkelig alsidig arbejdsstyrke. Han mener, at positiv særbehandling på grund af sin kunstige natur kræver konstant opmærksomhed og særlig indsats for at få det til at fungere. Pointen med én gang for alle at lære hvordan forskellighed håndteres er, at al energien herefter kan rettes mod en nyt område (Thomas, 1990:117). Ifølge Thomas kan virksomheden foretage en simpel test, der kan hjælpe virksomheden med at spotte de mangfoldighedsprogrammer, der ellers ville tage enorme mængder af tid og kræfter. Testen undersøger blandt andet, hvorvidt virksomhedens politik og strategi udelukkende tager særlige hensyn til én bestemt gruppe. Derudover testes det, om implementeringen bidrager til alles succes, eller om det kun giver fordel til én bestemt gruppe (Thomas, 1990:118). Hvis der kan svares "ja" ved denne test, så er virksomheden, ifølge Thomas, endnu ikke parat til mangfoldighedsledelse (Thomas, 1990:118).

**10. Virksomheden skal fortsætte positiv særbehandling.** Thomas argumenterer for, at virksomheden skal have en arbejdsstyrke, der er mangfoldig på alle niveauer. Hvis virksomheden ikke formår det, så vil der opstå et behov for at virksomheden foretager positiv særbehandling overfor bestemte medarbejdergrupper for på den måde at kunne komme fra et stadie til et andet. Grunden til at virksomheder derefter ønsker at bevæge sig videre fra positiv særbehandling til mangfoldighedsledelse er, ifølge Thomas, at positiv særbehandling undlader at beskæftige sig med de dybereliggende årsager til de fordomme og den ulighed, der potentielt finder sted i virksomheden. Derudover er det med mangfoldighedsledelse muligt at udvikle det fulde potentiale ved medarbejderne i virksomheden. Ifølge Thomas er succesfuld håndtering af mangfoldighed således en evne til at styre virksomheden udenom indsatser, der giver enkelte ansatte unaturlige fordele eller ulemper (Thomas, 1990:118).

### 3.4 Kritik af de valgte teoretikere

Hvor Joan Ackers teori om kønsprocesser og strukturer i organisationer findes egnet til at synliggøre ulighedsskabende strukturer i Trænregimentet, så kan det dog kritiseres at teorien med sit fokus på specifikke mønstre kun i mindre grad tager højde for organisations type. Konsekvensen bliver derfor, at visse faktorer, der har betydning for konstruktion og dekonstruktion af køn udelades. Det er dermed vigtigt at have dette for øje, når denne teori anvendes i specialets analyse. For at undgå et misvisende resultat, så har jeg valgt at inddrage refleksioner om Trænregimentets interne kontekst løbende i både specialets analyse og diskussion.

Et lignende kritikpunkt er at finde ved både Thomas & Elys' og R. Roosevelt Thomas Jr.'s mangfoldighedsteorier, idet de er udarbejdet i en amerikansk kontekst. Jeg mener derfor, at disse teorier udelukkende kan anvendes, hvis den danske kontekst inddrages. Jeg har desuden forsøgt at minimere denne problematik ved inddragelsen af Kamp & Hagedorn-Rasmussens mangfoldighedsteori, der er udarbejdet i en dansk kontekst. Ligesom Acker, tager hverken Thomas & Ely eller Kamp & Hagedorn-Rasmussen højde for virksomhedens interne og eksterne kontekst, hvilket betyder, at jeg løbende skal have dette for øje. Det kan endvidere synes problematisk, at de amerikanske teorier er af ældre dato. Jeg har dog udvalgt disse teorier, da disse har vist sig at være særligt fremherskende på området. Kamp & Hagedorn-Rasmussens teori, der er af nyere dato (2004) vil desuden være et supplement til den noget ældre teori. Som tidligere nævnt, så har der vist sig at være et særligt kritikpunkt ved anvendelsen af Kamp & Hagedorn-Rasmussens teori, hvori det fastslås, at diskrimination ikke anses for at være en motivationsfaktor for mangfoldighedsledelse i en dansk kontekst. På trods af at teorien blandt andet bygger på en større telefoninterviewundersøgelse med 48 danske virksomheder samt dybdegående casestudier i to danske virksomheder, så viser det danske forsvar sig dog at skille sig ud fra disse. Grundet de senere års fokus, generelt i det danske samfund, på kvinders forhold i arbejdslivet, så har det for forsvaret betydet, at forsvarschefen har markeret området som en af sine mærkesager. Fokuset har specielt været rettet mod fænomenet kønskrænkende adfærd og det fines derfor oplagt at se nærmere på, hvorvidt Trænregimentets arbejde med mangfoldighedsledelse kan karakteriseres indenfor Thomas & Elys' "*Diskriminations- og retfærdighedsparadigme*". Thomas & Elys' paradigmatheori og Kamp & Hagedorn-Rasmussens variantteori tyder således på at kunne supplere hinanden positivt.

## 4. Videnskabsteori

I dette afsnit vil jeg præsentere undersøgelsens videnskabsteoretiske position, da dette er afgørende for de teoretiske og metodiske valg, der er foretaget i specialet. Specialets overordnede forståelsesramme er baseret på en socialkonstruktivistisk epistemologi, mens en hermeneutisk ontologisk orientering anvendes i forbindelse med fortolkning af undersøgelsens empiri. De to videnskabsteoretiske positioner er ikke gensidigt udelukkende, men har til formål at supplere hinanden.

### 4.1 Socialkonstruktivistisk epistemologi

I nærværende speciale findes den socialkonstruktivistiske tilgang relevant, da der her fokuseres på de sociale samspil, der opstår mellem mennesker, og hvordan disse interaktioner påvirker den enkeltes opfattelse og forståelse af virkeligheden. Interaktion, sprog og kommunikation mellem individer betragtes her som de vigtigste elementer i forsøget på at konstruere viden og mening (Fuglsang & Olsen: 2004:351). Derfor er det interessant at undersøge, hvordan man på strategisk niveau forstår mangfoldighedsledelse og i lige så høj grad se nærmere på hvordan Trænregimentets stampersonel opfatter organisationens anvendelse af mangfoldighedsledelse.

Socialkonstruktivisme er baseret på en antagelse om, at vores virkelighed er formet af vores erkendelse af den. Dette betyder, at samfundsmæssige fænomener ikke er evige og uforanderlige, men snarere skabt gennem historiske og sociale processer (Fuglsang & Olsen: 2004:351). Aktørerne i samfundet skaber således virkeligheden gennem deres viden og handlinger. Dette betyder eksempelvis, at Trænregimentet ikke kan betegnes som en organisation medmindre de deltagende aktører kan blive enige om, at det er netop det (Ibid.). Dette behov for kommunikation gør sproget til en vigtig del af socialkonstruktivismen. Gennem sproget lærer vi at udtrykke os og kommunikere med andre personer, og det bruges som et middel til socialt samvær med andre. Dermed er sproget af afgørende betydning i vores sociale liv og i vores subjektive konstruktion af mening. Sprog og kommunikation er desuden kulturelt bestemt, og kan have forskellig betydning i forskellige kulturer og sammenhænge. Da virkeligheden er socialt konstrueret baseret på forskellige kulturelle og historiske baggrunde er vores viden subjektiv og afhængig af den specifikke kontekst (Langergaard, Rasmussen & Sørensen, 2006:130). Det at arbejde ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv

betyder derfor, at jeg som forsker må acceptere subjektiviteten i mit arbejde, og anerkende, at individer konstant påvirker hinanden. Det betyder dog ikke, at jeg skal være ukritisk gennem disse processer eller acceptere fordomme og manipulation. Selvom jeg ikke er neutral som observatør, så må jeg behandle mine forskningsobjekter, cases og kildemateriale med respekt og forsøge at minimere og konfrontere forudindtagethed og fordomme.

Endvidere er der, ifølge socialkonstruktivismen, ingen objektiv eller endelig sandhed (Kvale & Brinkmann, 2010:289). Undersøgelsen af en organisation kan føre til flere opdagelser, men disse opdagelser er aldrig hele sandheden. Snarere er de fortolkninger af praksis i en organisation, som kunne vise sig at være værdifulde oplysninger i forhold til andre organisationer. Formålet med specialet er således ikke at opnå en absolut objektiv sandhed, men derimod at afdække måder, hvorpå de ansatte deltager i skabelsen af deres opfattede sociale virkelighed. Herunder ses der nærmere på mangfoldighedsledelse som et socialt fænomen, der er skabt, institutionaliseret og gjort til tradition af mennesker. Specialets teorier understøtter dette formål. Specielt Joan Ackers teori om kønnede organisationer giver mulighed for at gå i dybden med både åbenlyse og underliggende processer, baseret på menneskelige handlinger.

## **4.2 Hermeneutisk ontologi**

Hermeneutikken kan defineres som en fortolkningslære, der beskæftiger sig med begreber som fortolkning og forståelse. I det 17. århundrede blev hermeneutikken sat i forbindelse med fortolkning af tekster, særligt i forbindelse med bibelske studier. Her blev hermeneutikken betragtet som en fortolkende kunst, der havde til formål at forhindre den slags tekstmæssige misforståelser, der opstår i forbindelse med forhastede eller alt for bogstavelige fortolkninger (Fuglsang & Olsen, 2009: 311). En række teologer og filosoffer har siden udviklet forskellige varianter. I dag refererer hermeneutikken i høj grad til den filosofiske fortolkning som Hans-Georg Gadamer har formuleret. I modsætning til det traditionelle syn på hermeneutikken, hvor fokus udelukkende ligger på fortolkning af skriftlige tekster, er rækkevidden hos Gadamer mere generel og omfatter alle de elementer i verden, der på en eller anden måde formidler mening (Fuglsang & Olsen, 2009: 320). Gadamer lægger her vægt på en grundlæggende enhed mellem sprog og den menneskelige eksistens, idet han mener, at det netop er snak, samtale, dialog, spørgsmål og svar, der producerer verdener (Gadamer, 2007: 421). Derfor mener Gadamer, at man som menneske ikke kan træde

udenfor sproget og se på sproget eller verden fra et objektivt synspunkt. Ifølge Gadamer er den verden, vi lever i altid en allerede fortolket verden, hvilket betyder at fortolkninger og forståelser af verden aldrig kan være fordomsfrie. Gadamer fokuserer her på ideen om individets *forståelseshorisont* som grundlag for fortolkning (Fuglsang: 2004: 323). Forståelseshorisonten udgør individets specifikke karakteristika som kultur og traditioner samt de erfaringer, som individet har gjort sig gennem livet. I stedet for at forsøge at befri vores forståelse fra forudfattede meninger, så understreger Gadamer, at forudfattede meninger bør betragtes som betingelser for forståelse. Det er dermed vigtigt at klarlægge sin forforståelse og lade den indgå i forståelsen. Gadamers filosofiske hermeneutik hviler her på den ontologiske påstand, at al forståelse er rettet mod en udvidet horisont af mening, hvad Gadamer refererer til som *horisontsammensmeltning* (Ibid: 290). Han mener, at vi gennem fortolkning kommer til at forstå betydningen af, hvad der først synes fremmed. Her deltager individet aktivt i produktionen af en rigere og mere omfattende sammenhæng af mening - og derigennem opnås en dybere forståelse; ikke blot af objektet, men også af os selv.

Endvidere bruger Gadamer begrebet *den hermeneutiske cirkel* som et middel til at opnå forståelse. Den hermeneutiske cirkel indebærer en cirkulær bevægelse, hvor forståelsen af det, der fortolkes som helhed er fastsat ved henvisning til enkeltdele og en forståelse af hver enkelt del med henvisning til helheden. Hverken helheden eller de enkelte dele af det, der skal fortolkes kan forstås uden reference til hinanden. Denne cirkulære karakter understreger, at betydningen af det, der skal fortolkes skal findes inden for sin kulturelle og historiske kontekst (Gilje & Grimen, 2004:178). Gadamer pointerer også i forbindelse med dette begreb, at al forståelse kræver en vis forforståelse, da fordomme bruges til at projicere helheder ud af de enkelte dele af det arbejde, vi fortolker (Gadamer, 2007: 256). I praksis bliver fortolkeren således en del af denne cirkel, da han eller hun bevæger sig mellem fortolkninger af dele af det arbejde, der fortolkes og fortolkninger af helheden, som repræsenterer en ny forståelse af fænomenet.

I nærværende speciale benyttes den filosofiske hermeneutik i forbindelse med fortolkning af undersøgelsens empiri. Ifølge Steiner Kvale og Svend Brinkmann er hermeneutikken særdeles vigtig for kvalitativ forskning, idet viden inden for det hermeneutiske perspektiv opnås gennem dialog. Der er således tale om et fælles fokus på fortolkning af mening. Igennem specialets kvalitative interviews bringes informanternes forståelser af mangfoldighedsledelse ind i den

hermeneutiske cirkel og sættes i spil med mine forståelser, oplevelser og overbevisninger (Kvale, 2010: 56).

Endvidere bygger processen med at forstå den overordnede sammenhæng i nærværende specialet på den hermeneutiske cirkels grundlæggende princip, der fokuserer på forholdet mellem dele og helheder. Brugen af den hermeneutiske cirkel kræver, at jeg som forsker erkender, at genstanden for forståelse forstås som en helhed, fordi dets dele er integreret og er omfattet af den. Som forsker forsøger jeg dermed at forstå helheden ved Trænregimentets mangfoldighedsledelse gennem interviews med de enkelte informanter.

Samtidig kræver dette en erkendelse af at informanterne er påvirket af den kontekst, de befinder sig i. Processen indebærer således en undersøgelse af genstandsfeltets kontekst ved at placere denne indenfor historie og kultur. Endvidere har jeg in mente, at det jeg, som forsker, skal fortolke på og forstå allerede er fortolkninger, idet informanterne allerede selv har dannet deres fortolkning, når jeg præsenteres for dem i interviewsituationen. Denne vekselvirkning betegner Anthony Giddens *dobbelt hermeneutik* (Gilje & Grimen, 2004:168). Desuden er jeg bevidst om, at mine informanter og jeg gensidigt har påvirket hinanden i vores interaktion.

Endvidere er jeg som forsker opmærksom på mine fordomme og partiskhed og har forsøgt at bruge det på en konstruktiv måde med henblik på at sætte mig i mine interviewpersoners sted for at få en dybere forståelse af emnet. I tråd med Gadammers anskuelse betragtes disse fordomme som en nødvendighed for at kunne opnå nye forståelser af problemstillingen.

## **5. Metode**

I de følgende afsnit vil jeg redegøre for de metodiske overvejelser, jeg har gjort mig i forbindelse med dette speciale. Jeg har opdelt kapitlet i tre hoveddele, som vist i boksen på næste side. Det indledende afsnit vil beskæftige sig med den overordnede metodiske tilgang. Herunder vil jeg redegøre for, hvorfor casestudie som forskningsdesign er egnet til denne undersøgelse og give en begrundelse for, hvorfor netop Trænregimentet er udvalgt som case. Dernæst gives et overblik over den valgte dataindsamlingsmetode, og de udarbejdede interviewguides introduceres. Derudover

redegøres der for udvælgelsen af undersøgelsens informanter, og der gives en beskrivelse af, hvordan interviewene er forløbet i praksis. I sidste del vil undersøgelsens gyldighed og pålidelighed diskuteres, og der afsluttes med en redegørelse for, hvilke etiske overvejelser jeg har gjort mig i forbindelse med dette speciale.

### **Boks 1: Metodens tre hoveddele**

| <b>Metode</b>   |   |   |
|---|---|---|
| <b><u>Overordnet metodisk tilgang</u></b>   | <b><u>Dataindsamlingsmetode</u></b>   | <b><u>Gyldighed og etik</u></b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Casestudie som forskningsdesign</li><li>• Case-udvælgelse</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kvalitative interviews</li><li>• Interviewguides</li><li>• Interviews i praksis</li><li>• Udvalgelse af informanter</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Validitet, reliabilitet og generaliserbarhed</li><li>• Etik</li></ul> |

### **5.1 Overordnet metodisk tilgang**

Valget af forskningsmetode skal hovedsageligt afhænge af, hvad forskeren har til hensigt at undersøge (Hellevik, 1999:13). For at kunne undersøge hvordan Trænregimentet forstår og anvender mangfoldighedsledelse rettet mod kønsdiversiteten, og herefter sammenligne dette med de erfaringer, der er hos regimentets stampersonel, så er jeg afhængig af en metode, der kan give mig et dybdegående kendskab til mit undersøgelsesfelt. En vigtig egenskab ved den kvalitative forskning er dets evne til at identificere komplekse faktorer såsom menneskers opfattelser og værdier (Denzin & Lincoln, 2005: 3). Disse data kan ikke udredes gennem tal, men skal fortolkes igennem ord. På baggrund af disse overvejelser synes den kvalitative metode at være den bedste fremgangsmåde til at finde svar på problemstillingen i mit speciale.

### 5.1.1 Casestudie som forskningsdesign

Som det blev beskrevet i ovenstående afsnit er valget af en passende metode afgørende for at kunne gennemføre en god og troværdig undersøgelse. I denne forbindelse er udformningen af forskningen et af de vigtigste områder at fastlægge, når man som forsker starter en forskningsproces. Forskningsdesignet vil således fungere som grundlag for, hvordan processen skal forløbe og i hvilken form undersøgelsen bliver præsenteret. Der skabes hermed en struktur i undersøgelsen, og det bliver således muligt at sikre, at jeg gennem mine indsamlede data kan besvare undersøgelsens hoved- og forskningsspørgsmål så entydigt som muligt (De Vaus, 2001:9). Ved udførelse af forskning er der flere forskellige forskningsstrategier at vælge imellem. Hver strategi har sine fordele og ulemper. Forskeren skal her afgøre, hvilken forskningsstrategi, der findes mest hensigtsmæssig, hvilket afhænger af, hvad forskeren ønsker at undersøge.

Ifølge Lektor David de Vaus fra La Trobe University, Melbourne er der en række betingelser, der afgør hvilken forskningsstrategi, der skal vælges. For det første skal forskeren identificere typen af forskningsspørgsmål, da der er forskellige strategier alt efter hvilken type spørgsmål, man stiller. De Vaus skelner her mellem *beskrivende* og *fortolkende* forskningsspørgsmål (De Vaus, 2001:1). Tilgangen i dette casestudie er fortolkende, hvilket kan begrundes ud fra det faktum, at jeg ønsker at undersøge mangfoldighedsledelse med fokus på køn i Trænregimentet, og hvordan denne strategi opleves af Trænregimentets stampersonel snarere end blot at give en beskrivelse af Trænregimentets mangfoldighedsstiltag. Den fortolkende type gør det desuden muligt at se nærmere på de bagvedliggende årsager til Trænregimentets anvendelse af mangfoldighedsledelse. Ifølge de Vaus er et casestudie ideelt, når der netop ønskes en dybdegående forståelse af komplekse fænomener (De Vaus, 2001:221). Tilgangen er desuden relevant i forbindelse med fænomener, hvor det afgørende er at forstå dele af casen inden for den hele kontekst (De Vaus, 2001:231). I forhold til nærværende speciale ligger styrken ved casestudiet således i dets evne til at håndtere data, der gør det muligt for mig som forsker at se nærmere på sammenhængen mellem fænomenet mangfoldighedsledelse i Trænregimentet og den kontekst, hvori denne udfolder sig.

Det er endvidere vigtigt i et casestudie, at undersøgelsen er teoretisk funderet. Indsamlingen af data og den efterfølgende analyse skal være baseret på teoretiske forståelsesrammer for at sikre, at de grundlæggende retningslinjer for analysen eksisterer. Jeg har dermed valgt at anvende den



deduktive fremgangsmåde, hvor teorien danner grundlag for den empiriske undersøgelse. Jeg går dermed fra den generelle teori til at undersøge det specifikke tilfælde (De Vaus, 2001:33). Mere specifikt har jeg valgt at casestudiet skal tage udgangspunkt i en teorifortolkende tilgang, der fortolker eller forklarer et fænomen ved anvendelse af en allerede etableret teori på et nyt undersøgelsesfelt. Jo mere eksplicit og systematisk brugen af teoretiske begreber er, jo mere troværdig bliver undersøgelsen. Formålet med denne tilgang er hverken at teste eller generere ny teori, men har i stedet til formål at generere ny empirisk viden (Antoft & Salomonsen, 2007:39).

### **5.1.2 Case-udvælgelse**

Jeg har valgt at benytte Trænregimentet, Hærens Center for Logistik og Militærpoliti som case studie til at se på, hvilke intentioner, der ligger bag organisationens mangfoldighedsledelse i forhold til køn, og hvordan strategien opleves af Trænregimentets stampersonel. Der er således tale om et single case studie, idet der tages udgangspunkt i denne ene case.

Flere motivationsfaktorer ligger bag valget af dette regiment som baggrund for dette speciale. Som nævnt i specialets forord var jeg tidligt i forløbet opsat på at få min interesse for mangfoldighedsledelse og nysgerrighed omkring det danske forsvar til at gå op i en højere enhed. Jeg har derfor udelukkende kontaktet ansatte fra forsvaret i forsøget på at få etableret et samarbejde. Mit samarbejde med Trænregimentet blev etableret igennem en venindes bekendt, oversergent Elstrup fra Trænregimentet. Jeg havde ikke på forhånd udvalgt dette regiment, men da denne kontakt blev etableret, så viste Trænregimentet sig at være et relevant valg som case studie. Blandt andet har Trænregimentet på Nørre Uttrup Kaserne i 2013 været det første, der nogensinde i forsvarets historie, har oplevet at modtage et værnepligtshold, hvoraf hele 55 % var kvinder. Ud af et hold på 163 værnepligtige var 90 kvinder, hvilket bevidner om, at der specielt for Trænregimentet i disse år sker en bevægelse mod en højere grad af mangfoldighed. Det gør det således interessant at se nærmere på Trænregimentets arbejde med mangfoldighedsledelse.

## **5.2 Dataindsamlingsmetode**

Som jeg var inde på i afsnit 5.1, så beskæftiger kvalitativ forskning sig med studiet af mennesker i deres naturlige omgivelser. Inden for disse rammer anvender kvalitative forskere en række forskellige værktøjer og teknikker for at opnå en dybdegående forståelse af, hvordan individet

oplever deres sociale realiteter og konsekvenser, og hvordan de handler inden for den sociale verden (Denzin & Lincoln, 2005: 3). I nærværende speciale har jeg valgt at indsamle data gennem interviews med medarbejdere fra Trænregimentet igennem et ekspertinterview med en specialkonsulent fra Forsvarskommandoen. Dette vil jeg komme nærmere ind på i det følgende afsnit.

### **5.2.1 Kvalitative interviews**

Ifølge Robert K. Yin er interviews en nødvendig kilde til indsamling af data i forbindelse med et casestudie, idet dette giver forskeren en vigtig indsigt i de undersøgte fænomener fra deltagerens perspektiv (Yin, 2009: 89). Interviews er desuden værdifuldt i kvalitativ forskning, da disse giver mulighed for at få en dybdegående forståelse af problemstillingen. Semistrukturerede interviews blev derfor valgt som den primære dataindsamlingsmetode. Denne type interviews gør det muligt at stille supplerende spørgsmål, når dette synes relevant for at få et nuanceret syn på emnet. Desuden er mulige svar ikke fastlagt på forhånd, og dermed er de ikke begrænset til en bestemt kategori, hvilket er tilfældet, når de udføres i kvantitative undersøgelser. Denne type interviews falder fint i tråd med specialets socialkonstruktivistiske epistemologi, hvor erkendelse ses som socialt konstrueret, og informanternes fortolkninger heraf er dermed underlagt individets placering i en bestemt kulturel og historisk kontekst.

En ulempe ved at anvende den kvalitative forskningsmetode er dog, at metoden er baseret på subjektive svar. Dermed er den viden, der opnås i et kvalitativt personligt interview afhængig af den konkrete sociale kontekst, hvori informanten befinder sig. Derfor er det vanskeligt at lave videnskabelige generaliseringer. En uddybende redegørelse for undersøgelsens generaliserbarhed gennemgås i tredje og sidste del af metodeafsnittet.

### **5.2.2 Udvalgelse af informanter**

For at få tilstrækkelige data blev seks informanter fra Trænregimentet udvalgt. Udvalgelsen af informanter til interviewene er foregået strategisk, hvilket sikrer, at de indsamlede data er relevante for forskningen, således at der er større sandsynlighed for at de er nyttige i besvarelsen af specialets

problemformulering (Bryman, 2008: 415). Til besvarelsen af problemformuleringen foretages der en række dybdegående interviews med ansatte fra Trænregimentet på flere niveauer i enheden.

Ved blandt andet at foretage et interview med major Rix, chef for Trænregimentets administrationsafdeling og supplere dette med et interview foretaget med Kaptajn Arboe, kompagnichef for det ene ud af Trænregimentets to HBU-kompagnier, som hører under Trænregimentets 1. Logistikbataljon, så forsøger jeg at få et bredt perspektiv på mit genstandsfelt. Dette har ligeledes været grunden til, at jeg har valgt at foretage en række interviews med både konstabler og sergenter. Hvor konstablerne er kontraktansatte soldater på manuelt niveau, så er sergenterne befalingsmænd på mellemliderniveau. I denne forbindelse har jeg valgt at afgrænse disse til sergenter og konstabler, der har været udstationerede i forbindelse med internationale operationer, da det findes relevant både at få et indblik i, hvordan Trænregimentet anvender mangfoldighedsledelse i dagligdagen og på missioner. Endvidere har det været vigtigt for mig at rette fokus på, hvordan Trænregimentets kvindelige stampersonel oplever arbejdet med mangfoldighedsledelse og derigennem få et indblik i deres holdninger og erfaringer med indsatsen, da det netop er denne gruppe, indsatsen med mangfoldighedsledelse er rettet mod. Dermed har jeg inddraget en kvindelig overkonstabel og en kvindelig sergent. For at kunne få et indgående billede af indsatsen og stampersonellets holdninger til mangfoldighedsledelse i Trænregimentet, har jeg endvidere valgt at inddrage interviews med to mandlige informanter på dette niveau, hvoraf den ene er oversergent og den anden er overkonstabel i Trænregimentet. At tre ud af fire informanter enten er overkonstabel eller oversergent er tilfældigt udvalgt, men det skal dog nævnes, at mit kriterium, om at informanterne alle skal have været udsendte, kan have haft en indflydelse på, hvilken rang mine informanter har. Som beskrevet i afsnit 2.2.1 udnævnes konstablen i hæren automatisk efter to års tilfredsstillende tjeneste til overkonstabel, hvor oversergenterne typisk vil have været sergent i 3-4 år inden udnævnelsen til oversergent. Der henvises til afsnit 1.4 for en nærmere beskrivelse af baggrunden for mit valg om at samle konstabler og sergenter i én gruppe under betegnelsen Trænregimentets stampersonel.

Da det som tidligere beskrevet er Forsvarskommandoen, der er Danmarks militærs overordnede kommandoenhed, er politikker, direktiver og strategier vedrørende forsvarets mangfoldighedsledelse udarbejdet her. For at få et indblik i intentionerne bag Trænregimentets anvendelse af mangfoldighedsledelse, er det dermed nødvendigt først at afdække Forsvarskommandoens motiver, som ligger bag udarbejdelsen af forsvarets mangfoldighedsledelse.

Jeg inddrager dermed et kvalitativt ekspertinterview med Stefan Ring Thorbjørnsen, specialkonsulent i mangfoldighed fra Forsvarskommandoens Personel Strategisk Afdeling.

Udvælgelsen af de enkelte informanter foregik ved, at jeg først og fremmest, gennem en veninde, fik kontakt til oversergent Elstrup, der indvilligede i at deltage. Efter forsøg på at skaffe yderligere informanter fra Trænregimentet på mine vegne, så måtte oversergent Elstrup desværre melde tilbage, at dette ikke var muligt. Jeg valgte derfor efterfølgende at kontakte Trænregimentets hovedkontor over telefon. Her var de meget hjælpsomme, og jeg fik kontaktoplysninger på premierløjtnant Christensen og premierløjtnant Bundsgaard fra 1. Logistikbataljon, der begge var behjælpelige med at finde en række kvindelige sergenter, der passede på mine kriterier. Ud af disse mulige sergenter valgte jeg at kontakte sergent Sjøberg og sergent Truelsen, som begge indvilligede i at deltage i et interview. Jeg var dog ikke på forhånd bevidst om, at sergent Truelsen er tilknyttet Trænregimentet på Vordingborg kaserne. Her er der tale om regimentet DANILOG - Danmarks Internationale Logistikcenter, som for nylig blev overdraget til Trænregimentet. Med mit fokus på Trænregimentets mangfoldighedsledelse og dets organisationskultur i forhold til køn, så fandt jeg det problematisk at inddrage dette interview. Derfor fravalgte jeg dette efterfølgende. Jeg valgte derfor at kontakte kommandokontoret ved Trænregimentet, der hjalp med at etablere en kontakt til den sidste kvindelige informant, der er ansat som administrativ medarbejder i Trænregimentet.

Endvidere var det igennem premierløjtnant Bundsgaard, at jeg fik kontakt til kaptajn Arboe, kompagnichef ved Hærens Basisuddannelse. Kaptajn Arboe var desuden behjælpelig med at skabe min kontakt til major Rix, chef for Trænregimentets administrationsafdeling, som ligeledes var interesseret i at deltage. Den sidste mandlige konstabel, der lod sig interviewe, er ven af min kæreste, så han blev kontaktet over mail.

Ekspertinterviewet med Stefan Ring Thorbjørnsen, specialkonsulent i mangfoldighed fra Forsvarskommandoen kom i stand ved, at jeg kontaktede Forsvarskommandoen, hvorefter jeg blev sat i forbindelse med Stefan Ring Thorbjørnsen, der indvilligede i at deltage i undersøgelsen. Det har således været en tilfældighed at alle tre informanter på strategisk niveau er mænd. Denne kendsgerning har jeg set nærmere på i afsnit 5.3.1, hvor jeg redegør for specialets reliabilitet. I det følgende introduceres de enkelte informanter.

### **Stefan Ring Thorbjørnsen**

Stefan Ring Thorbjørnsen er ansat ved Forsvarskommandoens Personel Strategisk Sektion, som overordnet tager sig af strategisk HR, såsom koncepter inden for ledelsesgrundlag. Her arbejder Stefan som specialkonsulent i mangfoldighed. Stefan er uddannet cand.scient.pol. ved Århus Universitet og har desuden en ph.d. i informationsteori fra Copenhagen Business School.

### **Major Rix**

Lars Rix er chef for Trænregimentets administrationsafdeling. Trænregimentets personelområde ligger dermed under hans ansvarsområde, hvilket blandt andet omfatter planlægning og forvaltning af Trænregimentets personel. Lars er uddannet major og har arbejdet i forsvaret i 21 år. I perioden 2000-2001 var han udstationeret i Bosnien og efterfølgende var han udsendt i Irak som kompagnichef i 2006.

### **Kaptajn Arboe**

Nikolaj Arboe er kompagnichef for det ene ud af Trænregimentets to HBU-kompagnier (Hærens Basisuddannelse), som hører under Trænregimentets 1. Logistikbataljon. Her har han det overordnede ansvar for uddannelsen af de værnepligtige. Nikolaj er uddannet kaptajn og har tidligere været udstationeret i Afghanistan, Bosnien, Kroatien og senest i Libanon i perioden 2010-2011.

### **Oversergent Elstrup**

Mads Petri Elstrup er oversergent og har været ansat ved Trænregimentet i 7 år. Han tilhører 1. Logistikbataljon, 5 HBUKMP, 3 DEL. Som oversergent er han næstkommanderende i en værnepligtsdeling ved Hærens Basisuddannelse. Som næstkommanderende i kompagniet har han, i samarbejde med de øvrige befalingsmænd, ansvaret for kompagniets uddannelsesniveau. Desuden har Mads været udstationeret i Libanon i 2011 og i Kosovo i 2008-2009.

### **Sergent Sjøberg**

Nicoline Sjøberg er uddannet sergent og er ansat ved Kursussektionen i det, der tidligere var sanitetsbataljonen, som nu er lagt sammen med 1. Logistikbataljon. Her er hun instruktørbefalingsmand og underviser primært i sanitetsfaglige kurser. Nicoline var udsendt i

Libanon i 2012. På dette tidspunkt var hun udsendt som transporter ved logistikenheden, men skiftede efter hjemkomsten til sanitetsenheden.

### **Overkonstabel Ertmann**

Peter Ertmann er overkonstabel ved Trænregimentets 1. Logistikbataljon. Her gør han tjeneste i Logistikbataljonens forsyningskompagni. Her er han ansat som transportmand, hvor hans opgave er at levere forsyninger helt frem til frontlinjen ved hjælp af pansrede lastvogne. Det er således funktionen med kørsel af gods og personel, Peter varetager. Derudover indebærer hans job vedligeholdelse af køretøjer. Peter har været udsendt i Kosovo i 2010 og i Afghanistan i 2011.

### **Konstabel Simonsen** (*Informanten har valgt at være anonym, så jeg har brugt et fiktivt navn*).

Laura Simonsen sidder som administrativ medarbejder i Trænregimentet. Hun har været udsendt som kontorhjælper i Irak, Kosovo og Libanon. Ud over sin konstabeluddannelse har Laura en civil kontoruddannelse.

## **5.2.3 Udarbejdelse af interviewguides**

Før udførelse af interviewene blev den eksisterende litteratur studeret intensivt. De opnåede indsigter blev brugt som inspiration til de respektive interviewguides, der er udarbejdet til de syv kvalitative interviews. Relevante teorier og relaterede temaer blev indsamlet, og til hver af dem blev en række spørgsmål udarbejdet. Disse danner således baggrund for specialets fem interviewguides, som kan findes i bilag 1.

For interviewene med de tre informanter på det strategiske niveau, herunder Forsvarskommandoens specialkonsulent, chefen for Trænregimentets administrationsafdeling og kompagnichefen fra Trænregimentet, er det første tema "*Baggrunden for mangfoldighedsledelse*". Dette tema er inspireret af både David A. Thomas' og Robin J. Elys mangfoldighedsparadigmer samt Peter Hagedorn-Rasmussen og Annette Kamps teori om mangfoldighedsledelsens fire varianter i en dansk kontekst. Disse paradigmer og varianter er forskellige perspektiver på, hvilke intentioner, der kan ligge bag en organisations implementering af mangfoldighedsledelse. Med disse teorier er det således muligt at kategorisere Trænregimentets mangfoldighedsstrategi for dermed at kunne gå i

dybden med organisationens argumenter og motiver. Derudover er der inddraget følgende temaer "*Afklaring af virksomhedens vision*", "*Udvidelse af virksomhedens fokus*", "*Revision af virksomhedskulturen*", "*Redigering af de ansattes antagelser*", "*Redigering af virksomhedens systemer*", "*Redigering af virksomhedens modeller*", "*At bane vejen*" og "*Hensynstests og positiv særbehandling*". Disse temaer er udledt gennem R. Roosevelt Thomas Jr.'s 10 retningslinjer for implementering af mangfoldighedsledelse, som anvendes til at undersøge, hvordan Forsvarskommandoen og Trænregimentet på strategisk niveau har grebet mangfoldighedsledelsen an i praksis.

Temaerne til de interviewguides, der benyttes i interviewene med Trænregimentets stampersonel er ligeledes udledt gennem R. Roosevelt Thomas Jr.'s 10 retningslinjer for implementering af mangfoldighedsledelse. Her anvendes teorien som ramme for undersøgelsen af hvilke erfaringer Trænregimentets stampersonel har med Trænregimentets implementering af mangfoldighedsledelse.

I interviewguidene på begge niveauer har jeg desuden valgt at anvende temaet "*Organisationens underliggende kønsstruktur*". Dette tema bygger på Joan Ackers teori om kønnede organisationer. Formålet med dette emne er opnå en forståelse af de underliggende kønnede processer, der kan spores i Trænregimentet og belyse, hvordan disse påvirker mangfoldighedsledelsen i Trænregimentet. De forskellige interviewguides indeholder mellem 36 og 45 spørgsmål.

På trods af at mine interviewguides i høj grad er udformet med en fast struktur, så har jeg dog valgt at inddrage nogle træk fra det semistrukturerede interview, idet jeg fandt det fordelagtigt at bevare en vis fleksibilitet i rækkefølgen og formuleringen af spørgsmålene (Kvale & Brinkmann, 2010:143). Dette gør det muligt for de interviewede at besvare spørgsmålene på en utvungen måde, således at de har en chance for at nævne det, der faldt dem ind.

Inden interviewet blev udført havde jeg forberedt, hvordan proceduren ved interviewene skulle foregå. Først og fremmest fandt jeg det selvfølgelig vigtigt at takke informanten for sin deltagelse i interviewet. Jeg havde desuden forberedt, at jeg, inden interviewet blev påbegyndt, kort ville give en introduktion til formålet med undersøgelsen. Derudover skulle informanten oplyses om, hvordan interviewet ville forløbe, interviewets varighed, optagelse af interviewet på lydfil, rettigheder i

forhold til anonymitet samt muligheden for at modtage det færdige resultat af specialet efterfølgende.

De indledende spørgsmål i interviewet havde jeg udformet således, at jeg kunne få indblik i informantens baggrund og stilling. Herefter var spørgsmålene gjort mere specifikke med udgangspunkt i de førnævnte temaer. Spørgsmålene i interviewguiden er desuden formuleret således, at de ikke påvirker informanterne til at svare i en bestemt retning. Spørgsmålene er derudover formuleret klart, men på en sådan måde at de opfordre til reflekterede svar (Kvale & Brinkmann, 2010: 152).

#### **5.2.4 Interviews i praksis**

Samtlige interviews blev gennemført i maj 2014. En time var planlagt til hvert enkelt interview, hvilket viste sig at være passende. Mine informanter fik alle tilbuddet om selv at vælge, hvor de ønskede at interviewet skulle foregå. Fire informanter fra Trænregimentet valgte deres arbejdsplads som lokation for interviewet. Interviewet med major Rix, chef for Trænregimentets administrationsafdeling foregik i hans arbejdstid på hans kontor på Nørre Uttrup Kaserne. Omgivelserne bar her præg af, at det var administrativt arbejde, der foretages i denne bygning. Interviewet med kaptajn Arboe, kompagnichef for det ene ud af Trænregimentets to HBU-kompagnier, foregik på hans kontor på Hvorup Kaserne. Mine egne oplevelser som værnepligtig var helt klart udslagsgivende for, at jeg på forhånd havde en forestilling om, at jeg i denne bygning ville opleve et meget formelt miljø, hvor stemningen ville bære præg af en ledelsesstil, der lagde vægt på kæft, trit og retning, og hvor de menige ikke ville have sin daglige gang. Dette var slet ikke den oplevelse jeg fik, da jeg ankom i bygning 12 på Hvorup Kaserne. Stemningen var afslappet og de menige, der gik på gangene, bar ikke præg af at være underlagt den formelle facon, som jeg havde forventet at møde. Samme oplevelse havde jeg både hos Kursussektionen i 1. Logistikbataljon på Hvorup Kaserne, da jeg interviewede sergent Sjøberg og da jeg interviewede oversergent Elstrup i HBU-kompagniets messe på samme kaserne. Især kom det afslappende miljø til udtryk ved interviewet med sergent Sjøberg, hvor jeg oplevede en humoristisk tone blandt sergent Sjøberg og hendes overordnede, som jeg mødte efter interviewet. Sergent Sjøberg beskrev under interviewet hendes oplevelse af jargonen på arbejdspladsen, som jeg synes beskriver min oplevelse meget godt:



*"Vi har jo bataljonen her i bygningen, og det vil også sige bataljonschefen og stabschefen og nogle af de højere rangerede officerer sidder jo også her. Og det er jo klart, at når man ser hinanden flere gange om dagen, så gør man jo ikke honnør og hilser på samme måde. Det er bare "goddag", "godmorgen", hvor at kommer man ud i gelederne og blandt andet fra bygning 8, den skiller jo de værnepligtige, så retter de værnepligtige sig jo nærmest op bare når vi kommer. Og det er lidt sjovt at nu, hvor vi er rykket herover, hvor der går så forskellige enheder lige op ad hinanden. Så jeg vil sige, hos os der er ledelsen og folket.. det er sådan rimeligt afslappet vil jeg sige" (Bilag 2,D).*

Ved min ankomst var der ved interviewene generelt en afslappende atmosfære, hvilket blandt andet kunne skyldes den indledende introduktion til interviewet, hvor jeg fortalte lidt om mig selv, og hvordan interviewet ville blive brugt efterfølgende. Desuden valgte jeg at fortælle informanterne, at jeg selv har været værnepligtig for nogle år tilbage, da jeg håbede på, at dette kunne give mig nogle svar, der var dybere grundet deres kendskab min baggrundsviden om forsvaret og organisationens kultur. Det var mit indtryk at dette generelt var en fordel, idet jeg adskillige gange oplevede, at der blev talt til mig i forhold til mit kendskab til forsvaret.

Det var dog ikke alle interviewene, der foregik på Trænregimentets kaserne. Interviewene med både specialkonsulent Stefen Bang Thorbjørnsen fra Forsvarskommandoen og overkonstabel Simonsen blev foretaget over telefon. Grunden til at interviewet med overkonstabel Simonsen foregik over telefon var at det blev foretrukket fra hendes side. Derimod var det et valg fra min side at foretage interviewet med Stefen Bang Thorbjørnsen over telefon, da dette sparede mig for transporttid. Interviewet med overkonstabel Ertmann fandt sted hjemme i min lejlighed, da dette, af praktiske årsager, passede overkonstabel Ertmann bedst.

Under samtlige interviews bar dialogen præg af at være en professionel samtale, hvor rollefordelingen forløb således, at jeg som interviewer primært havde kontrollen over interviewet, mens informanten selv kunne vurdere, hvor meget de ønskede at fortælle. Jeg forsøgte dog at forholde mig kritisk til modstridende udtalelser (Kvale, 1997:152). For at undgå eventuelle misforståelser vedrørende interviewspørgsmålene stillede jeg desuden opklarende spørgsmål, når det syntes nødvendigt at kontrollere om informanterne havde forstået spørgsmålene, og om jeg ligeledes havde forstået deres svar (Patten, 2002). I tråd med de respektive interviewguides, så blev

rækkefølgen af spørgsmålene ikke fulgt helt stringent, idet jeg fandt det hensigtsmæssigt til tider at inddrage spørgsmål, der blev taget tidligere end det var planlagt. Endvidere forsøgte jeg at være åben over for de alternative perspektiver, som informanten løbende gav udtryk for (Kvale, 1997:129). Jeg havde generelt en opfattelse af at informanterne følte sig godt tilpasse under interviewet. Jeg valgte at købe et par flasker vin til hver informant fra Trænregimentet som tak for deltagelsen.

## **5.3 Gyldighed og etik**

Formålet med dette afsnit er at introducere de tiltag og overvejelser, jeg har gjort mig i forbindelse med at højne projektets gyldighed og pålidelighed. Derudover vil jeg beskrive den procedure, jeg som forsker har gennemført, for at sikre, at undersøgelsen er foretaget på en etisk forsvarlig måde.

### **5.3.1 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhed**

De tre begreber validitet, reliabilitet og generaliserbarhed er meget vigtige at tage i betragtning, når en kvalitativ forskning udføres, da disse hjælper til at bestemme forskningens objektivitet.

Validiteten anvendes til at definere, hvorvidt et forskningsresultatet besvarer det oprindelige problem på en tilfredsstillende måde, og om dets resultater gør sig gældende for andre undersøgelser i kvalitative undersøgelser. Her skelnes der normalt mellem intern- og ekstern validitet (Bryman, 2008: 376).

Den interne validitet betyder, at undersøgelsen anses som troværdige, når informanternes svar og undersøgelsens resultater er i overensstemmelse med virkeligheden (Bryman, 2008:376). For at opnå en god intern validitet, er det vigtigt at bruge forskellige dataindsamlingsmetoder baseret på en teoretisk ramme (Yin, 2009: 33). I nærværende undersøgelse er interviewspørgsmål skrevet på baggrund af undersøgelsens teoretiske ramme, hvilket er med til at sikre en god intern validitet i undersøgelsen.

Mens kvalitativ forskning har en høj intern validitet, der giver forskeren mulighed for at få indsigt i et komplekst og uudforsket fænomen, så har denne metode også sine begrænsninger. I forbindelse

med casestudier er især bekymringer om ekstern validitet fremherskende. Kritikere stiller her spørgsmålstegn ved, hvordan et enkelt tilfælde kan være repræsentativt og anvendes mere generelt til andre populationer (Bryman, 2012:69). Da der er en høj grad af kompleksitet forbundet med menneskelig social adfærd i en foranderlig social verden, så vil det ikke være gyldigt at generalisere resultatet af enkelttilfælde til andre sager. I denne forbindelse er det vigtigt at understrege, at en generalisering ikke er formålet med et casestudie. Ifølge Yin skal der her skelnes mellem generaliserbarhed i statistisk og i analytisk forstand. Statistisk generaliserbarhed understøttes af en tilfældigt udvalgt stikprøve af en population, mens en analytisk generalisering er en generalisering baseret på personlige erfaringer (Yin, 2009:32-33). I en kvalitativ undersøgelse består undersøgelsens informanter af udvalgte personer, og dermed er deres svar mere en hypotese for den samlede befolkning, end en generel sandhed. Analytisk generalisering indebærer således en dom over i hvilket omfang resultaterne fra en undersøgelse kan bruges som en guide til, hvad der kan ske i en anden situation (Ibid.). Formålet er således at få en dybere indsigt i det komplekse koncept *mangfoldighedsledelse* samt give inspiration til praktikere og teoretikere. Ved at interviewe personer, der repræsenterer Trænregimentet på forskellige niveauer, får jeg svar fra et bredere perspektiv og øger dermed både den interne og eksterne validitet.

Ifølge Professor Alan Bryman måler reliabiliteten, hvor troværdig en undersøgelse er (Bryman, 2012: 405). En trussel, der ofte diskuteres i forbindelse med reliabilitet er forskerens subjektive fortolkninger i kvalitative undersøgelser (Yin, 2009, 80). Reliabiliteten ved en kvalitativ undersøgelse synes derfor svag, idet subjektive udtalelser og overbevisninger er af stor betydning i analysen af de indsamlede data. De præcise resultater, som udledes gennem dette speciale vil være vanskelige for en anden forsker at opnå, da det ikke er en selvfølge, at informanterne vil oplyse nøjagtigt det samme, som de gjorde i forbindelse med dette speciale. Dette er en konsekvens af den sociale kontekst og personlige forandringer i livet, som løbende påvirker informanterne. For at øge reliabiliteten i dette speciale er en grundig beskrivelse af, hvordan undersøgelsen er foretaget vigtig. Jeg har derfor, under hele forløbet, haft reliabiliteten in mente og forsøgt at redegøre, så klart som muligt, for de valg, jeg har truffet i denne undersøgelse. Interviewguiden og de transskriberede interviews er dermed inddraget, som en del af specialet, og kan findes i bilag 1 og 2. Herved er det gjort muligt at udføre lignende interviews.

Med reliabiliteten for øje fandt jeg det desuden vigtigt, at jeg som forsker erkender og tager hensyn til, hvordan mine egne værdier og fordomme kan påvirke undersøgelsens resultater. Jeg har derfor forsøgt at være opmærksom på de potentielle faktorer, der kan påvirke forskningsprocessen. Selvom jeg etablerede et tillidsforhold til informanterne i den aktuelle interviewsituation, så har jeg lagt vægt på at holde den nødvendige professionelle distance. Endvidere har jeg været bevidst om, at min tilstedeværelse som forsker påvirker, hvordan naturlige situationer opstår. Jeg har dermed været opmærksom på, at de interviewede kan ændre den måde, de handler eller reagerer i interviewsituationen. Endvidere har jeg som forsker været bevidst om, at der i en interviewsituation er en ulig magtfordeling, da det er mig som interviewer, der sætter dagsordenen og afgør, hvilke spørgsmål, der stilles (Kvale & Brinkmann, 2010:51). Desuden finder jeg det relevant at reflektere over, hvorvidt mit køn og min baggrund kan have indvirkning på interaktionen med informanterne (Prieur, 2002:117). Min status som kvinde kan først og fremmest påvirke de mandlige informanter til i særlig grad at udvise tolerance i de svar, der gives i forhold til spørgsmål, der omhandler kønsdiversitet, idet de kan have en intention om ikke at give et dårligt indtryk, når jeg netop repræsenterer det kvindelige køn. Der kan således være et vis filter på de svar, der gives, som ikke havde været til stede, hvis interviewet var foretaget af en mandlig interviewer. Ved interviewene med de kvindelige informanter var oplevelsen, at mit køn havde den positive effekt, at informanterne følte en vis samhørighed med mig og dermed gav mig nogle svar, som bar præg af den indforståethed, der kan opstå i dialogen mellem to personer af samme køn. Desuden er jeg opmærksom på de signaler, jeg sender, når jeg som kvinde har valgt at arbejde med et emne som mangfoldighedsledelse med fokus på køn, idet dette kan give anledning til nogle antagelser om, at jeg har en bestemt agenda om at fremme kvindekønnet. Dette var blandt andet en af grundene til, at jeg valgte at fortælle informanterne inden interviewenes påbegyndelse, at jeg tidligere har aftjent værnepligt, da jeg således kunne tilkendegive min interesse for forsvaret i stedet for udelukkende at fremhæve en indgangsvinkel, der er baseret på kønsaspektet. Jeg så desuden en styrke i, at jeg, med min baggrundsviden og indsigt, kender til de kulturelle koder og jargonen i forsvaret, hvilket ikke i samme grad ville være mulig for forskere, der ikke på forhånd havde stiftet bekendtskab med disse kulturelle koder. Desuden fandt jeg, at risikoen for misforståelser, i forbindelse med informanternes svar, var mindre grundet dette kendskab. I denne forbindelse har jeg dog forsøgt at bevare en kritisk afstand ved at være bevidst om mine forforståelser, hvilket er i tråd med den hermeneutiske tilgang som jeg anvender i specialet.

### 5.3.2 Etik

Kvale & Brinkmann (2010) fremhæver, at når der er tale om kvalitativ forskning med menneskelige forsøgspersoner, så står en forsker overfor en række etiske dilemmaer. For at sikre at undersøgelsen forløber på en etisk forsvarlig måde, skal en række etiske spørgsmål således overvejes. En væsentligt etisk overvejelse er kravet om fortrolighed, anonymitet og tillid (Kvale & Brinkmann, 2010:81). For at imødekomme dette har jeg forsikret informanterne om, at fortrolige oplysninger, der indhentes i løbet af undersøgelsen, ikke afsløres. Blandt andet er der foretaget navneændring på en enkelt informant, der ønskede at være anonym. Endvidere har jeg gjort informanterne opmærksomme på, at det er nødvendigt for mig at få deres accept på at interviewene lydoptages. Samtidig blev det dog understreget, at jeg ville slukke optageren, hvis de på noget tidspunkt anmodede om det. Derudover blev informanterne informeret om, at resultaterne, som indgår i specialet, offentliggøres. Informanterne fik endvidere et tilbud om at modtage et eksemplar af den endelige rapport, således at de har mulighed for at se, hvordan deres svar er blevet behandlet i specialet. Desuden er de data, der er indhentet gennem forskningen bevaret på et sted, hvor fortroligheden af oplysninger kan opretholdes.

I betragtning af den afgrænsede tidsperiode for de respektive interviews, så har jeg en opfattelse af, at det er lykkedes mig at etablere nogle åbne relationer med de deltagende informanter. Jeg har bestræbt mig på at opbygge et tillidsfuldt miljø for deltagerne, hvor de kunne føle sig godt tilpasse ved at dele deres historier. Dette havde den effekt, at de var åbne over for mig, og jeg var derfor i stand til at få et dybdegående indblik i deres oplevelser og synspunkter. Dette på trods af at interviewspørgsmålene på nogle områder var af følsom karakter. Specielt de kvindelige informanter blev konfronteret med kønsrelaterede spørgsmål som eksempelvis diskrimination. Informanterne var dog under ingen omstændigheder tvunget til at dele oplysninger mod deres vilje. Desuden kunne de trække sig tilbage fra at deltage i undersøgelsen på ethvert tidspunkt i forskningsprocessen. Informanterne var endvidere fuldt informeret om karakteren af forskningen inden interviewets påbegyndelse. I kontakten til de respektive informanter gjorde jeg procedureerne og formålet med undersøgelsen klart for den enkelte, så de potentielle deltagere havde mulighed for at træffe en informeret beslutning om de personlige fordele og risici ved deres deltagelse.

Jeg afsluttede hvert interview med en debriefing og lidt uformelt snak, der skulle sikre, at deltagerne var okay før et interview blev rundet af. Informanterne blev desuden adspurgt, om der var noget, de gerne vil ændre eller præcisere.

## 6. Analyse

### 6.1 Analysestrategi

Specialets analyseafsnit vil bestå af to dele, som afspejler de to niveauer i specialets problemformulering; *Hvordan forstår og anvender Trænregimentet, Hærens Center for Logistik og Militærpoliti, mangfoldighedsledelse i forhold til køn og hvordan opleves dette af regimentets stampersonel?*

Den første analysedel vil fokusere på første del af problemformulering. Formålet med denne analysedel vil således være at få et indblik i, hvilke intentioner Trænregimentet har med implementeringen af mangfoldighedsledelse, og hvordan dette begreb opfattes og håndteres på strategisk niveau. Følgende arbejdsspørgsmål, som blev introduceret i forlængelse af problemformuleringens første del, vil danne baggrund for denne del af analysen:

- *Hvad er Trænregimentets mangfoldighedsstrategi, og hvilke mangfoldighedstiltag benytter regimentet i forbindelse med dets kvindelige stampersonel?*
- *Hvilke intentioner ligger bag Trænregimentets anvendelse af mangfoldighedsledelse med fokus på køn?*

Denne analysedel præsenterer og analyserer resultaterne fra de interviews, jeg har foretaget med ansatte på det strategiske niveau. Der er her tale om major Rix, chef for Trænregimentets administrationsafdeling og kompagnichef ved Hærens Basisuddannelse, kaptajn Arboe. Da det, som tidligere nævnt, er Forsvarskommandoen, der er Danmarks militærs overordnede kommandoenhed, så er politikker, direktiver og strategier vedrørende forsvarets mangfoldighedsledelse udarbejdet her. For at få et indblik i Trænregimentets mangfoldighedsstrategi og intentionerne bag

Trænregimentets anvendelse af mangfoldighedsledelse, så er det altså nødvendigt først at afdække Forsvarskommandoens strategi og motiver bag mangfoldighedsledelsen i forsvaret. Jeg inddrager dermed det kvalitative ekspertinterview, foretaget med specialkonsulent i mangfoldighed, Stefan Ring Thorbjørnsen fra Forsvarskommandoens Personel Strategisk Sektion. Det vurderes, at jeg med dette interview bidrager til en uddybende forståelse af de tanker og overvejelser, som ligger bag udarbejdelsen af Trænregimentets mangfoldighedsledelse.

Første analysedel vil desuden være baseret på David A. Thomas' og Robin J. Elys tre paradigmer for mangfoldighedsledelse samt Annette Kamps og Peter Hagedorn-Rasmussens teori om mangfoldighedsledelsens forskellige varianter set i forhold til en dansk kontekst.

Anden analysedel er baseret på problemformuleringens andet led, hvor fokus er rettet mod Trænregimentets stampersonels holdninger til og erfaringer med de strategier, som Trænregimentet har iværksat i forbindelse med mangfoldighedsledelse i forhold til kønsdiversiteten i regimentet. Følgende arbejds spørgsmål vil danne baggrund for denne del af analysen:

- *Hvilke erfaringer har Trænregimentets stampersonel med mangfoldighedsledelsen i Trænregimentet?*
- *Stemmer erfaringerne overens med Trænregimentets intentioner vedrørende mangfoldighedsledelse?*

Interviews med to sergenter og to konstabler fra Trænregimentet vil danne ramme om denne analysedel. For at synliggøre ligheder og afvigelser vil data fra disse interviews dog være suppleret med relevante inddrag fra første analysedel. Data vil desuden blive analyseret med afsæt i R. Roosevelt Thomas Jr.'s ti retningslinjer for implementering af mangfoldighedsledelse.

I begge analyser inddrages desuden køns- og organisationsforsker Joan Ackers teori om kønnede organisationer, da jeg herigennem kan få et indblik i, hvilke underliggende kønnede processer, der kan spores i Trænregimentet og belyse, hvordan disse påvirker mangfoldighedsledelsen i Trænregimentet.

I forlængelse af de to analyser har jeg valgt at inddrage et diskussionsafsnit, hvor de vigtigste pointer fra analysen diskuteres med henblik på en mere direkte besvarelse af problemformuleringen.

Her vil de tidligere anvendte teorier inddrages, når dette findes relevant. Derudover vil Anthony Giddens' teoretiske overvejelser omkring modernitetens udvikling og hans teori om "det rene forhold" tages i betragtning.

## **6.2 Analyse 1: Trænregimentets mangfoldighedsstrategi og intentioner**

Følgende delanalyse ser nærmere på den mangfoldighedsledelsesstrategi, som Trænregimentet har fastlagt på strategisk niveau. Derudover undersøges Trænregimentets motivation for at arbejde med mangfoldighedsledelse. Der kigges således på, hvilke potentialer, der anses for at ligge i kønsdiversiteten, og hvad Trænregimentet ønsker at opnå med mangfoldighedsindsatsen.

### **6.2.1 Trænregimentets mangfoldighedsledelsesstrategi**

I et interview med Lars Rix, chef for Trænregimentets administrationsafdeling kommer det til udtryk, at Trænregimentets mangfoldighedsstrategi ikke er indskrevet i et direktiv for dette regiment, men at det i stedet er direktiver fra Forsvarskommandoen og Hærens Operative Kommando, som Trænregimentets enheder retter sig efter. Hvor Hærens Operative Kommando er Hærens øverste myndighed, så er Forsvarskommandoen forsvarets overordnede og styrende myndighed. Det er således Forsvarskommandoen, der varetager udarbejdelsen af forsvarets handlingsplaner vedrørende mangfoldighedsledelse. Major Rix uddyber i nedenstående citat, hvordan Trænregimentet har grebet videreformidlingen af organisationens mangfoldighedsstrategi an:

*"Altså vi må indrømme, at i første omgang har den her ikke direkte været skrevet ind i et direktiv ved os. Der er nogle få ting herfra, der sådan på maildirektiv er sendt videre til vores bataljon, der lige nu, primært vores logistikbataljon, der har vores basisuddannelse og hvervning til reaktionsuddannelse, at det er dem, der skal tage de her vilkår. Vi er lige nu ved at rulle lidt eller beskrive lidt på vores bestemmelser på personelområdet, og der er en række ting, der ændrer sig i*



*forsvaret vedrørende vores bemanningssystem og lignende. Og der skal der også stå noget om det her, så det er dér, at det vil komme i" (Bilag 2,B).*

Major Rix fortæller her, at videreformidlingen af organisationens mangfoldighedsstrategi til regimentets enheder er foregået ved, at Trænregimentets administrationsafdeling har udsendt enkelte bestemmelser på maildirektiv til de enheder, som man har fundet det relevant at rette indsatsens mod. Det viser sig i denne forbindelse, at man primært har valgt at rette indsatsen mod Trænregimentet basisuddannelse, dvs. HBU-enheden i 1. Logistikbataljon. Det fremgår i denne forbindelse, at der lægges vægt på arbejdet med rekruttering. Desuden fastslår major Rix, at der, grundet nye bestemmelser på personelområdet, inden længe vil blive udformet et overordnet direktiv, hvori Trænregimentets mangfoldighedsstrategi vil indgå. I både David A. Thomas & Robin J. Elys "*Lærings- og effektivitetsparadigme*" og Annette Kamp og Peter Hagedorn-Rasmussens variant "*Synergi og læring*", lægges der vægt på at virksomheden forbedrer sin effektivitet ved at motivere medarbejderne til at drage nytte af deres forskellige baggrund. Dette adskiller sig således fra mangfoldighedsstrategien i Trænregimentet, idet man ikke har fastlagt en arbejdsdeling, der tager udgangspunkt i soldaternes særegne kompetencer. Derimod viser det sig, at man i Trænregimentet drager nytte af medarbejdernes specifikke egenskaber på følgende måde:

*"Der er forskel på, hvilke spidskompetencer man har, og det er ikke nødvendigvis, fordi at det er kvinder eller mænd. Jeg tror bare, at den arbejdsressource du har, den personelsammensætning du har, så anvender du den bedst muligt" (Ibid.).*

Major Rix fortæller her, at der er tale om nogle lokale afgørelser, hvori det vurderes, hvem der på det givne tidspunkt er bedst egnet til at påtage sig den respektive opgave, således at den løses på bedst mulig vis. Denne strategi stemmer overens med den strategi, der er fastlagt hos Forsvarskommandoen:

*"Men det er en simpel rationel beslutning, man træffer, hvem er bedst egnet lige nu og her til at påtage sig en given opgave" (Bilag 2,A).*

Specialkonsulent i mangfoldighed, Stefan Ring Thorbjørnsen fra Forsvarskommandoen fortæller her, at der i forsvarrets opgaveløsning er tale om en mangfoldighedsstrategi, der, i stedet for at drage

nytte af medarbejdernes kønsmæssige egenskaber gennem fastlagte arbejdsdelinger, foregår som rationelle beslutninger, det vil sige situationsspecifikt. På trods af at der i Trænregimentet ikke er fastlagt en arbejdsdeling, der tager udgangspunkt i soldaternes særegne kompetencer, så kan det dog konstateres, at Trænregimentet ved at gøre brug af den enkeltes spidskompetencer, bringer forskelligheden i anvendelse på en positiv måde. Dette træk stemmer imidlertid overens med opfattelsen i Thomas og Elys "*Lærings- og effektivitetsparadigme*" og Kamp & Hagedorn-Rasmussens variant "*Synergi og læring*", hvor der lægges vægt på, at virksomheden udnytter mangfoldigheden som en ressource. I det følgende undersøges det nærmere, hvilke intentioner, der ligger bag implementeringen af mangfoldighedsledelse med fokus på køn i Trænregimentet.

### **6.2.2 Mangfoldighed som en værdifuld ressource**

I undersøgelsen af hvilke intentioner, der ligger bag Trænregimentets implementering af mangfoldighedsledelse, er det i første omgang relevant at se nærmere på Forsvarskommandoens intentioner med mangfoldighedsledelse i forvaret, da Forsvarskommandoen, som tidligere nævnt, varetager forsvarets udarbejdelse af handlingsplaner vedrørende mangfoldighed.

Den føromtalte specialkonsulent i mangfoldighed Stefan Ring Thorbjørnsen fra Forsvarskommandoen fremhæver blandt andet, at fokus ligger på, at forsvaret skal afspejle det danske samfunds mangfoldige karakteristika ved borgerne:

*"Mangfoldighed anvendes i forsvaret som en bred definition, hvor ønsket om den bedst mulige opgaveløsning ses fremmet ved en mangfoldig sammensætning af medarbejdergruppen, idet mange forskellige kompetencer naturligt fremmer læring, kreativitet og nytænkning. Navnlig kvinder og etniske minoriteter er her i fokus"* (Bilag 2,A).

Stefan henviser i ovenstående citat til Forsvarskommandoens brede definition, som, ifølge ham, anvendes som en gængs hverdagsforståelse i forbindelse med mangfoldighedsledelsen i forsvaret. Motivationsfaktoren for en bred medarbejdersammensætning viser sig her at handle om forbedringer i forsvarets opgaveløsning, idet mangfoldighed formodes at have en innovativ effekt. Her lægges der vægt på fremme af læring, kreativitet og nytænkning.

Går man videre og ser på hvilke motiver, der peges på i Trænregimentet, så understøttes dette udsagn af major Rix:

*"Jeg tror, at det giver os en helt anden helhed, en helt anden robusthed i vores enheder, at man har et bredere udsnit af befolkningen. Det gør, at vi udvikler os anderledes i dagligdagen. At vi måske kommer lidt ud af den lidt gammeldags soldatermæssige hverdag. Også tonemæssigt, omgangsmæssigt, hvordan vi agerer. Det har nok været naturligt her, hvor jeg sidder nu i en stab. Der er tonen anderledes, men i en operativ enhed, tror jeg, at det ændrer sig væsentligt den måde, man agerer på" (Bilag 2,B).*

Major Rix beskriver her, hvordan en kønnet mangfoldighed kan anvendes som et værktøj til forbedring af forsvaret som helhed. Han ser her mangfoldigheden som en styrke, der kan skabe både individuel og organisatorisk udvikling. Der er således tale om en helhedsorienteret forståelse af mangfoldigheden, hvor de kvindelige medarbejdere ikke kun forårsager ændringer i *tonen* og *måden man agerer på* hos den enkelte medarbejder, men også udvikler organisationen ved at bidrage til *en helt anden robusthed* i Trænregimentets enheder. Det understreges her, at man fra både Forsvarskommandoens- og Trænregimentets side har en række forventninger om, at de kvindelige soldater er i besiddelse af nogle specifikke træk og kompetencer, som adskiller sig fra det mandlige køn. Ses dette i forhold til den socialkonstruktivistiske opfattelse, som køns- og organisationsforsker Joan Acker giver udtryk for, så betragtes kønnet som socialt konstrueret. Denne konstruktion bygger således på nogle sociale normer og stereotype forestillinger, der findes i samfundet for den givne køns kategorisering. Disse evner er således opstået gennem en internalisering i den enkeltes opvækst, hvilket betyder, at det først er gennem individets forestillinger om køn, at kønnet bliver gjort virksomt. Ifølge Acker er kønsprocesser en integreret del af de daglige praksis, tanker og overbevisninger, der enten er direkte observerbare eller underliggende i organisationsmæssige procedurer og praksisser. Ud fra Ackers teori om kønnede organisationer skaber denne køns kategorisering en kønsliggørende proces, hvor de krav, der stilles til hensigtsmæssig adfærd og holdninger i forhold til køn, påvirker organisationens kønnede arbejdsstruktur. Med udgangspunkt i Ackers teori så opstår der en række forandringer med tilstedeværelsen af de kvindelige soldater, idet de mandlige soldaters forventninger til det kvindelige køn påvirker arbejdsstrukturen og måden, de mandlige soldater agerer på.

Nedenstående citat illustrerer endnu et eksempel på, hvordan sociale normer for de respektive køn kan påvirke de mandlige soldater i Trænregimentet:

*"Nu må du ikke misforstå mig, men vi har set, at vores mandlige soldater til tider er usoignerede. Man oplever simpelthen, at når de har levet i sådan en komponent, altså ude i lejren i lang tid og skal hjem på leave, at de kommer ind og ligner, jeg ved ikke hvad. Jeg tror, at de rejser hjem uden at blive barberet og gå i bad og lignende. Forstå mig ret, jeg tror, det giver nogle andre krav til, hvordan man bør gøre ting, og det er ikke kun på det her lidt.. nu nævner jeg lige det som et specifikt område, men jeg tror simpelthen, at vi sætter nogle krav til, hvordan vi gør det i dagligdagen. Det synes jeg er positivt" (Bilag 2,B).*

Major Rix beskriver her, at han oplever en tendens til, at nogle mandlige soldater på udsendelser ikke går særligt op i deres hygiejne, hvilket han mener, ændrer sig i takt med, at der kommer flere kvinder ind i forsvaret. Major Rix fastslår, at dette kun er et enkelt ud af en række områder, der påvirkes af de kvindelige soldaters tilstedeværelse i Trænregimentet. Med afsæt i Ackers teori, så kunne dette tolkes som et resultat af de mere feminine egenskaber, som der i samfundet er en forventning om, at kvinder indeholder. Med disse sociale normer opstår der således nogle nye forventninger til de mandlige soldater, hvilket resulterer i et behov for nye adfærdsmønstre, hvilket major Rix ser en fordel i.

Det gennemgående fokus på innovation har karakteristika, der kan sammenlignes med både Thomas og Elys "Lærings- og effektivitetsparadigme" og Kamp & Hagedorns-Rasmussens variant "Synergi og læring", der netop anerkender og lægger vægt på værdien i diversiteten for dermed at opnå vækst på baggrund af denne (Thomas & Ely, 1996: 85; Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:18). I tråd med disse potentialer fremhæver Trænregimentet også kønsdiversitetens evne til at skabe dynamik og forbedringer i det sociale miljø. Kompagnichef ved Hærens Basisuddannelse, kaptajn Arboe beskriver dette nærmere:

*"Jeg tror helt sikkert, at det giver noget socialt. Det giver noget, hvis du har en gruppe.. og når vi snakker en gruppe her, så er det en ti-tolv mand.. hvis der er et par piger. Der må helst ikke være alt for mange, men hvis der er et par piger, sådan to-tre stykker i sådan en gruppe der, så giver det en lidt anden dynamik i gruppen, fordi de kan oftest nogle andre ting end drengene kan. Pigerne er*

*ikke lige så fysisk betonet som drengene. Drengene kan selvfølgelig qua noget mere muskelmasse langt hen ad vejen løfte noget mere, men pigerne, hvis ellers de formår at bringe det i spil, så kan de godt se tingene lidt mere nuanceret. Og der er bare nogle ting, som de er bedre til" (Bilag 2,C).*

Ifølge kaptajn Arboe sker der en ændring i gruppedynamikken, når kønnene blandes. Kvindernes tilstedeværelse skaber således nye potentialer i kraft af deres køn. Dette er ligeledes et træk, der stemmer overens med opfattelsen i Thomas' & Elys "*Lærings- og effektivitetsparadigme*", hvor der lægges vægt på, at virksomheden, ved at bringe forskellige perspektiver sammen, skaber og stimulerer en kreativ arbejdskultur. At dette paradigme synes fremherskende i Trænregimentet, finder jeg særligt bemærkelsesværdigt, da denne variations udbredelse hævdes at være begrænset i en dansk kontekst (Hagedorn-Rasmussen & Kamp, 2004: 18). Ifølge Kamp & Hagedorn-Rasmussen er denne variant særligt fremherskende i organisationer, hvor opgaveløsningen er kompleks og kræver viden fra forskellige fagområder (Ibid.). Dette må i høj grad siges at være kendetegnende for en organisation som Trænregimentet, der løbende er indsat i en global sikkerhedspolitisk situation præget af kompleksitet og uforudsigelighed. Det må dermed siges at være et faktum, at forsvarets opgaver stiller store krav til medarbejdernes faglige kvalifikationer og personlige kompetencer. Et citat fra interviewet med major Rix understreger lignende karakteristika ved Trænregimentet og forsvaret generelt:

*"Jeg tror, at kulturen er meget båret af en professionel tilgang til vores opgaver, hvor man skal være rigtig god til at løse sine opgaver, og der stiller man store krav til sig selv og til hinanden. Og jeg tror, at kravene ofte stilles i primærgruppen, altså nede på gruppeniveau med 4-6 mennesker. (...) Vi er væk fra den gamle værnepligtshær. De internationale operationer har berørt os igennem de sidste mange år. (...) Det stiller nogle andre krav til os, så det i sig selv har udviklet sig"*

(Bilag 2,B).

Major Rix beskriver her en ændring i organisationens opgaveløsning, hvor man er gået fra en såkaldt værnepligtshær til at deltage i internationale operationer. Med begrebet værnepligtshær refererer major Rix til den tidligere danske værnepligtshær, hvor man i stedet for at opbygge en professionel hær, uddannede til reserven og dermed udskrev et større antal uddannede værnepligtige. Med dette understreger major Rix netop, at kravene til forsvarets personel er forøgede og blevet mere komplekse i takt med deltagelsen i internationale operationer, hvilket

stemmer overens med den komplekse opgaveløsning, som Kamp & Hagedorn–Rasmussen knytter til organisationer, der benytter læring og synergi som motivation.

Specialkonsulent Stefan Ring Thorbjørnsen fra Forsvarskommandoen tager ligeledes fat i de øgede krav i forswarets opgaveløsning, hvor det understreges, at et moderne forsvar skal kunne mere end at vinde territorium med våben:

*"Jamen altså vi får et større spind af mulige reaktionsmønstre, mulige opgaveløsninger ved at have større repræsentativitet af kvinder (...) Altså man vil sige, at de arbejds...de opgaveløsninger, vi kaster os ud i, er i stigende omfang sådan semik<sup>8</sup>-orienteret, hvor det ikke kun er, at vi skal ud og nedkæmpe en fjende, men det faktisk også er en nation building. Vi skal ud og opbygge lande og skabe, ikke kun materiel fremgang og infrastruktur, og hvad det måtte være, men også... hvad kan man sige, demokrati, altså det er jo simpelthen det helligste af det helligste, kan man sige, når vi snakker om vores missioner i Afghanistan og Irak. Det er jo i sidste ende det, vi sådanset kæmper for. Menneskerettigheder - respekt for menneskerettigheder og opbygning af et demokrati"*

(Bilag 2,A).

I ovenstående citat nævnes blandt andet fremme af demokrati og lige muligheder, som mulige løsninger i kampen for fred. Stefan fremhæver her, at de kvindelige soldater ses som særligt nyttige til denne opgaveløsning. Stefan understreger i denne forbindelse fordelene ved at forsaret får et større spind af mulige reaktionsmønstre, hvilket kunne referere til det billede forsaret, med både kvindelige og mandlige soldater, giver lokalbefolkningen i missionsområderne af det danske forsvar. Her kunne man formode, at forsaret ønsker at vise lokalbefolkningen, at kvinder er berettiget de samme vilkår som mænd. På denne måde kan forsaret efterleve deres eget ideal om demokrati og ligebehandling, når de er ude i verden.

### **6.2.3 Bedre kommunikationsmuligheder**

Udover at de kvindelige soldater kan være med til at signalere demokrati og lige muligheder, så understreger Stefan, at kønsdiversiteten giver forsaret mulighed for bedre at komme i kontakt med de lokale kvinder i de krigsramte lande:

---

<sup>8</sup> Semi-koordineret

*"Der hvor kvinder, kan man sige, har den største naturlige kompetence i kraft af deres køn i virkeligheden, det er jo i interaktion med kvinder i udsendelsesområdet. Altså alle ved jo selvfølgelig, at synet på kvinder er anderledes i de to sidste lande, vi har været inde i. Altså i Irak og Afghanistan, hvor vi har været i større målestok. Og der kan der simpelthen være problemer med at skabe kontakt til lokalbefolkningen, hvis det er kvinder. Altså det er jo på det nærmeste uladsiggørligt i Afghanistan i hvert fald. Og der er det klart, at der vil man simpelthen kunne sige, at der er der nogle opgaver; kontakt til lokalbefolkningen, dialog, forståelse for de udfordringer de måtte have og hjælp og bistand vi kan yde, som opnås bedre, hvis en kvinde tager kontakt til en anden gruppe af afghanske kvinder" (Bilag 2,A).*

Stefan understreger her, at de kvindelige soldater, i kraft af deres køn, kan komme i tættere dialog med kvinderne i lokalsamfund, hvilket han begrundes med, at kvinderne, i mange af disse lande uden ligestilling, er underlagt et forbud mod at tale med mænd. Det kan således både være konfliktskabende og ikke mindst intimiderende for en kvinde i disse lande at skulle tale med en mandlig soldat. Der viser sig således at være en barriere for de mandlige soldater i at komme i kontakt med kvinderne i civilbefolkningen, hvilket de kvindelige soldater kan afhjælpe. Her lægges der særligt vægt på den symbolværdi, som kvindekønnet udviser i kontakten med de afghanske kvinder. Kvaliteten i at kunne komme i tættere dialog med kvinderne i lokalsamfund er et motiv, der kan sammenlignes med det fokus, der ligger i både Thomas & Elys paradigme og Kamp & Hagedorn-Rasmussens variant "Adgangs- og legitimitet", der blandt andet er rettet mod at få adgang til visse områder og mennesker (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:17; Thomas & Ely, 1996: 83). Her bliver mangfoldigheden højt værdsat, og forskelligheden bliver bragt i anvendelse på en positiv måde.

#### **6.2.4 Evnen til at udvise empati og omsorg**

Et anden potentiale vedrørende udnyttelsen af kønsdiversiteten i opgaveløsningen, der fremhæves i flere af interviewene på dette niveau, er de kvindelige soldaters evne til at udvise empati og omsorg, hvilket opfattes af informanterne som et modsvar til de kompetencer, der tillægges de mandlige soldater. I nedenstående citat beskriver Major Rix, hvordan han oplever, at disse evner udnyttes i Trænregimentet:

*"For det første så tror jeg, at det er en fordel, at vi får et bredere udsnit af befolkningen. Det, tror jeg, er sundt. Jeg tror, at det udvikler vores system positivt, at vi får andre ind end standard-soldaten, hvis man kigger 10-15 år tilbage. Den lidt hårdere mand. Jeg tror, at det giver os en helt anden helhed. Og jeg kunne i hvert fald selv opleve det, da jeg var udsendt sidste gang, og så at vores sygeplejersker var et givtigt.. altså det var givtigt at have nogle, man kunne kontakte. Og det var dér folk gik til for at tale med en sygeplejerske, særligt hvis det var en kvindelig sygeplejerske om nogle ting, som man ikke lige talte med kollegaen man sov ved siden af" (Bilag 2,B).*

Major Rix beskriver her, hvordan han tidligere har oplevet, at der har været en fordel i, at soldaterne, under udsendelse, har haft mulighed for at tale med kvindelige sygeplejersker. De kvindelige sygeplejersker har således fået en central rolle i opretholdelsen af de ansattes psykiske velbefindende. At det netop er kvindelige frem for mandlige sygeplejersker kan også her tolkes ud fra Ackers teori, som de forventninger, der ligger til hensigtsmæssig adfærd og holdninger i forhold til de forskellige køn. I dette tilfælde vurderes det, at kvinder har særligt gode evner indenfor empati og omsorg. Betegnelsen *den lidt hårdere mand*, som major Rix her bruger om den mandlige soldat, kan tolkes, ud fra Ackers teori, som et eksempel på en kønsliggørende proces, hvor der sætter et maskulint symbol på jobbet som soldat, hvilket bidrager til konstruktionen af et kønnet job. Ifølge Acker forekommer kønsliggørende processer netop ofte gennem sprogbrug. Når den mandlige soldat udvælger de kvindelige sygeplejersker i situationer, hvor der efterspørges empati, så tyder det i høj grad på, at køn tillægges en stor betydning i forhold til de kompetencer, der efterspørges hos den enkelte. Med eksemplet bliver det desuden tydeligt, at også enkeltindividerne i organisation selv aktivt tager del i konstruktionen af disse symboler. På trods af at kønsliggørende processer, ifølge Acker, ikke nødvendigvis foregår bevidst, så vil kønsbilleder som disse gennemsyre den organisatoriske struktur (Acker, 1993).

### **6.2.5 Kampen om talenter, social ansvarlighed & legitimitet**

I interviewet med major Rix kommer det desuden til udtryk, at motivet for mangfoldighedsledelsen skal ses i forhold til de demografiske ændringer i samfundet:

*"En anden ting jeg synes, der er væsentlig, er selvfølgelig, at det nok er et faktum, at vi skal slås lidt mere om vores arbejdspladser i fremtiden, og det skal være et bredere udsnit af befolkningen, vi*



*skal hverve blandt. Og det er ikke kun på kvindesiden, men det er også folk med anden etnisk baggrund. Det, tror jeg, simpelthen er klogt, at vi siger "pas nu på at vi ikke begrænser vores hvervefelt unødvendigt" (Bilag 2,B).*

Major Rix understreger her, at der organisationsmæssigt er tale om et område, der er i hård konkurrence med de øvrige arbejdspladser i Danmark om at ansætte de bedst kvalificerede medarbejdere. Major Rix henviser her til den demografiske udvikling i arbejdsstyrken, som peger i retning af et fald i udbuddet af arbejdskraften, idet store årgange vil forlade arbejdsmarkedet, mens mindre årgange skal overtage. Der er således tale om en hård konkurrence om rekruttering af den bedst kvalificerede arbejdskraft, og major Rix ser her mangfoldighedsledelsen som en måde at undgå disse rekrutteringsmæssige udfordringer, der forventes at opstå i de kommende år. Det fokus, der rettes mod rekrutteringsudfordringerne stemmer i høj grad overens med Kamp & Hagedorn-Rasmussens variant "*Kampen om talenter*". Her er argumenterne for at operere inden for denne variant typisk centreret om "*den demografiske fælde*". Det hævdes i denne forbindelse, at virksomheden kan sikre en bæredygtig udvikling i samfundet ved at udnytte alle de menneskelige ressourcer. Ifølge Kamp & Hagedorn-Rasmussen fokuserer virksomheder, der anvender denne variation hovedsageligt på rekrutteringsprocessen. Dette har, som tidligere nævnt, også vist sig at være tilfældet i Trænregimentet. Endvidere henviser både Major Rix og kaptajn Arboe til bestemte måltal, der er angivet fra højere instans i forsvaret, hvilket kan sammenlignes med karakteristika ved Kamp & Hagedorn-Rasmussens variant "*Kampen om talenter*", hvor der specielt lægges vægt på at skabe større organisatorisk heterogenitet i numerisk forstand. Disse forventninger understreger, at forsvaret på en række områder er særegen, idet organisationen, som en offentlig instans fordrer, at den indtager en særlig position i samfundet. Der er således stor forskel i ledelsesvilkårene i henholdsvis private og offentlige virksomheder. Blandt andet er offentlige virksomheder underlagt nogle lovgivningsmæssige rammer, der indebærer omverdenens legitime ret til indsigt i virksomhedens drift. Åbenhed bliver således et grundvilkår for en organisation som Trænregimentet. Det at de ovenstående måltal er affødt af politiske beslutninger, formoder jeg, har den betydning, at mangfoldighedsindsatsen i høj grad er præget af motivet om at kunne imødekomme de krav, som Trænregimentet er pålagt fra statens side. Specialkonsulent Stefan Ring Thorbjørnsen fremhæver ligeledes det politiske aspekt:

*"Altså baggrunden er jo.. og der må jeg jo så sige, at vi er en politisk styret organisation, så baggrunden er selvfølgelig i sidste ende, at der er et politisk ønske om, at vi skal beskæftige os med det her område. Og der har vi jo som sagt.. der kan vi hænge det op på det, jeg lige nævnte før; lovgrundlag, forsvarsforlig, internationale forpligtigelser, som så munder ud i en lokal personalepolitik" (Bilag 2,A).*

Stefan beskriver her, at baggrunden for Forsvarskommandoens mangfoldighedsindsats i høj grad bygger på et politisk ønske om, at mangfoldighedsaspektet er i fokus. Han nævner i denne forbindelse lovgrundlag, forsvarsforlig og internationale forpligtigelser, som eksempler på den påvirkning, der ligger fra højere instans i forhold til dette arbejde. Dette element kan sammenlignes med Kamp & Hagedorn–Rasmussens danske variant "*Virksomhedernes sociale ansvar*", der kan betragtes som en hybrid mellem mangfoldighedsledelse og de indsatser, der har et fokus på virksomhedens sociale ansvar i samfundet (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:15). For både Forsvarskommandoen og Trænregimentet er der således tale om et politisk pres, hvor der skal tages hensyn til både direkte og indirekte forventninger fra samfundet. I denne forbindelse er det væsentligt at have for øje, at hvor markedsmekanismerne i særlig grad præger de private virksomheder, så er det derimod den politiske støtte, der er kernen for overlevelse i en offentlig virksomhed. Netop motivet om at kunne opnå legitimitet som arbejdsplads viser sig også at være i fokus i Trænregimentet og hos Forsvarskommandoen. Specialkonsulent Stefan Ring Thorbjørnsen uddyber dette i nedenstående citat:

*"Vi får en større legitimitet. Og så skal man måske også tage med, at jo mere vi adresserer det her område, som det er en selvfølge i det omgivne samfund, at mænd og kvinder har lige muligheder og rettigheder i enhver henseende.. at hvis vi ikke genspejler, at der er alle medarbejdergrupper, som der er repræsenteret i samfundet.. hvis de ikke er repræsenteret i forsvaret, så kan det svække legitimiteten og forståelsen for den måde, forsvaret griber opgaverne an på" (Bilag 2,A).*

Stefan fortæller her, at forsvaret, med fokus på mangfoldighed, opnår større legitimitet som arbejdsplads i forhold til det omkringliggende samfund. Der er således tale om en måde, hvorpå forsvaret kan imødekomme omverdenens forventninger og vise, at de tager et socialt ansvar. Man kan her argumentere for, at mangfoldigheden anvendes som et redskab til at udvise et bestemt image udadtil. Dette kan sammenlignes med det fokus, der ligger i både Thomas & Elys paradigme

og Kamp & Hagedorn-Rasmussens variant "Adgangs- og legitimitet", hvor virksomheden ser mangfoldighed som en måde, hvorpå virksomhedens kan opnå legitimitet i forhold til dets tjenesteydelser (Kamp & Hagedorn-Rasmussens, 2004:17; Thomas & Ely, 1996: 83). I ovenstående citat kommer det desuden til udtryk, at man særligt lægger vægt på lige muligheder og rettigheder i forsøget på at opnå legitimitet som arbejdsplads. Dette område viser sig generelt at være et fokuspunkt i forsvarrets og Trænregimentets mangfoldighedsarbejde.

### 6.2.6 Retfærdighed og ligestilling

I interviewet med Specialkonsulent Stefan Ring Thorbjørnsen kommer det tydeligt til udtryk, at der ligger et motiv, om at fremme lige muligheder for de ansatte, til grund for Forsvarskommandoens mangfoldighedsinitiativer:

*"Det er jo noget der er reguleret simpelthen i Ligestillingsloven. Altså der er vi jo underlagt de helt almindelige bestemmelser og love, som gælder for alle andre store virksomheder og myndigheder... og hvis du spørger sådan ind til, om vi, vores egne lokale bestemmelse, altså så er der i vores personalepolitik jo f.eks. omkring krænkende adfærd. Altså det er jo selvfølgelig ikke er noget, der tolereres på nogen måde. Og vi har faktisk et stort korps.. det kunne jeg også have nævnt før, når du spørger til, hvad vi har af større initiativer. Altså der har vi etableret sådan en gruppe bestående af lige under 100 personer, som sidder rundt omkring i hele forsvaret, som tager sig af, hvad skal man sige, de kaldes personlige rådgivere, som primært tager sig af de udestående der måtte være mellem medarbejdere eller medarbejder og chefer" (Bilag 2,A).*

Specialkonsulent Stefan Ring Thorbjørnsen understreger her, at forsvaret, som offentlig virksomhed er underlagt den danske Ligestillingslov. For at efterleve dette, har Forsvarskommandoen eksempelvis igangsat initiativer mod krænkende adfærd. Disse initiativer indikerer, at der lægges vægt på, at ingen udsættes for diskrimination, hvilket kan sammenlignes med et af de grundlæggende træk i Thomas og Elys "Diskriminations- og retfærdighedsparadigme", nemlig diskrimination. Også på strategisk niveau i Trænregimentet kommer det til udtryk, at man har lagt vægt på at videreformidle forsvarrets politik omkring Krænkende Adfærd (KA). Inddragelse af

Krænkende Adfærd kommer blandt andet til udtryk i interviewet med kaptajn Arboe, kompagnichef ved Hærens Basisuddannelse:

*"Vi har fokus på krænkende adfærd, og som jeg sagde tidligere, så er det blandt andet i forhold til sprog, og det er jo igen.. det er faktisk noget, der også er dikteret fra HOK, men det er jo sådan sund fornuft i virkeligheden" (Bilag 2,C).*

Ifølge kaptajn Arboe har man, i overensstemmelse med Hærens Operative Kommandos direktiv, rettet fokus på krænkende adfærd i Trænregimentets HBU-enhed, særligt med henblik på sprogbrug. Han påpeger dog, at menneskets naturlige evne til at ræsonnere, uafhængigt af formelle direktiver, burde være tilstrækkeligt i denne sammenhæng. Ifølge Thomas & Ely har ledelsen i virksomheder, der handler ud fra "*Diskriminations- og retfærdighedsparadigmet*", en afgørende rolle, da disse skal være med til at sikre, at medarbejderne behandles med respekt. Ifølge Thomas og Ely, tilbyder organisationer, der opererer i henhold til "*Diskriminations- og retfærdighedsparadigmet*", ofte deres mangfoldige ansatte mentor- og karriereudviklingsprogrammer. Som det blev beskrevet af specialkonsulent Stefan Ring Thorbjørnsen, så har Forsvarskommandoen iværksat et rådgivningsteam, hvis formål er at komme diskrimination til livs. Også hos Trænregimentet har man oprettet mentorordninger på flere forskellige niveauer i organisationen, der har fokus på medarbejdernes trivsel. Major Rix giver følgende beskrivelse:

*"Jeg ved, at der har været en række rådgivere, man har brugt inden for regimentet både på stressområdet og på trivsel og lignende. Og der har været en indsats på at udvikle det her med trivselskoordinatorer rund omkring i alle enheder således at i hver enkelt enhed, der er der nogle, man kan kontakte. Og der ved jeg, at der også har været gjort en indsats for at få kvinder blandt de her trivselskoordinatorer. Og der er blandt andet en af vores kaptajner, der sidder.. en af vores premierløjtnants-kvinder, som er med i det regi. Der ved jeg, at man har gjort en indsats"*

(Bilag 2,B).

Major Rix fortæller her, at man fra Trænregimentets side har forsøgt at gøre en indsats på stress- og trivselsområdet, hvor man har ansat nogle trivselskoordinatorer, som medarbejderne kan tage kontakt til, hvis der opstår et behov for det. I denne forbindelse har man valgt også at ansætte nogle

kvindelige trivselskoordinatorer, således at de kvindelige medarbejdere har mulighed for at tale med en person af samme køn. Mentorordningen findes dog ikke udelukkende hos de fastansatte, da dette initiativ ligeledes er implementeret i HBU-enheden rettet mod de kvindelige værnepligtige. Kaptajn Arboe beskriver tiltaget således:

*"Og så har vi en kvindementorordning. Og det er faktisk et af de direktiver, som HOK har befalet, at vi skulle, men vi havde det faktisk i forvejen.. hvor vi har udpeget en kvindelig fastansat til at være én, de kan gå til, som de ikke står i direkte kommando til. Så hvis de har et eller andet, som der trykker dem, det kan være alt i virkeligheden. Der er ikke nogle regler for, hvad det skal være, men et eller andet, der trykker dem, som de ikke føler, at de kan gå til deres nærmeste leder med, enten sergenterne eller delingsføreren, så har de hende vores kvindementor, som de kan gå til og så sparre med hende og spørge "Når de siger sådan og sådan, hvad betyder det så? ", eller hvad de ellers måtte have af problemer" (Bilag 2,C).*

Der er her tale om et tiltag, der er befalet af Hærens Operative Kommando, men som Trænregimentet uafhængigt heraf har valgt at implementere. Denne ordning foregår således, at en såkaldt kvindementor stilles til rådighed, således at de kvindelige værnepligtige har mulighed for at snakke med en kvindelig ansat, der ikke står i direkte kommando til den enkelte.

Dette tiltag kan, ligesom den fastsatte kvote for hvor mange kvinder, man tilstræber at rekruttere i forsvaret, betragtes som positiv særbehandling<sup>9</sup>, idet der er tale om tiltag, der giver fortrinsret til en gruppe, der af både historiske og kulturelle grunde, har været underrepræsenteret i forsvaret. Disse tiltag understreger, at forsvaret forsøger at afhjælpe de udfordringer, der er opstået på baggrund af, at organisationen traditionelt set har været præget af en overrepræsentation af mænd. Dette bevidner således som en aktiv ligestillingspolitisk indsats med det formål at ændre nogle samfundsmæssige uligheder. Initiativer som disse, der synes at bygge på positiv særbehandling, kan dog komme til at stå i modstrid til §1, stk. 1 i Ligestillingsloven<sup>10</sup>, hvor det fastslås at ligebehandling af mænd og kvinder forstås, at der ikke finder forskelsbehandling sted på grund af køn. I interviewet med major Rix omtales netop denne problematik:

---

<sup>9</sup> Webkilde 2

<sup>10</sup> Webkilde 3

*"Men ellers er oplevelsen, at vi ikke skal gøre ret meget forskelligt i hverdagen, fordi at kvinderne rent faktisk oplever det som forskelsbehandling, hvis vi laver for stor forskelsbehandling, og det vil de helst ikke have" (Bilag 2,B).*

Major Rix understreger her en oplevelse af, at de kvindelige soldater selv ønsker at blive behandlet på lige fod med de mandlige soldater, da de ikke er interesseret i at blive forskelsbehandlet. Kaptajn Arboe, kompagnichef ved Hærens Basisuddannelse, har samme opfattelse:

*"Men jeg ved, at der er konkurrencemæssigt. Der har der tidligere, og det tror jeg faktisk også stadig, at der er. Der er nogle af forhindringerne, hvor at kvinder bliver tilbudt hjælpemidler, og det vil sige, at hvis forhindringen er over et eller andet, så vil der være nogle kasser. Og der må jeg sige, og der taler jeg bare fra min egen stol, at det er de færreste af de piger, jeg kender, der synes, at det er en fremragende idé. Fordi de føler netop her, at så bliver de gjort til noget særligt, og det er jo netop sådan nogle ting, som de oplever, er krænkende" (Bilag 2,C).*

Kaptajn Arboe nævner her, at man i Trænregimentet har valgt at foretage nogle særlige hensyn til de kvindelige soldater for at imødekomme den udfordring, der vurderes at ligge i kvindernes mindre muskelmasse sammenlignet med den gennemsnitlige mandekrop. Ifølge Acker kan konstruktionen af kønsopdelinger netop observeres i organisationens regler og politikker, hvor bestemmelser i høj grad er foretaget på baggrund af nogle forventninger til henholdsvis mænd og kvinders kompetencer (Acker, 1990:146). Kaptajn Arboe oplever, ligesom major Rix, at disse særlige hensyn bliver opfattet krænkende af de kvindelige soldater. Man kan således diskutere, om denne særbehandling overtræder den førnævnte ligestillingslov og Beskæftigelsesministeriets Forskelsbehandlingslov<sup>11</sup>, der forbyder både direkte og indirekte forskelsbehandling på grund af køn, race, hudfarve mv. på det danske arbejdsmarked. Der ses her en modstrid mellem opretholdelsen af ligestilling og de hensyn, man fra forsvarets side finder nødvendige at foretage i forhold til de kvindelige medarbejdere.

Hvor organisationens fokus på ligestillingen synes at være problematiseret af de særlige hensyn, så viser kravene til soldatens arbejdsopgaver sig i højere grad at bære præg af ligestilling:

---

<sup>11</sup> Webkilde 10

*"Man kan sige, at vi vil jo nødtigt sådan lave stereotyper og sige, at kvinder egner sig til noget og mænd til noget andet. Altså det er jo netop den her ligestilling osv. Hvis man er uddannet soldat og udsendt, så er man, forstå mig ret, en standardvare. Altså så skal man kunne varetage de samme opgaver, hvad enten man er en mand på to meters højde og hundrede kilo, eller man er en lille spirevip af en kvinde. Altså der må ikke stilles forskellige krav" (Bilag, 2,A).*

Det understreges her, at soldaten skal varetage de samme opgaver uanset køn. Ordet *standardvare* tydeliggør den førromtalte tradition for at fremhæve nogle ens militære kernekompetencer. Man kan her argumentere for, at er tale om en assimilationstilgang, hvor der dannes en homogen medarbejderstab, som det ses i både Kamp & Hagedorn-Rasmussens variant "*Kampen om talenter*" og Thomas & Elys "*Diskrimination- og retfærdighedsparadigme*", frem for en ressourceorienteret tilgang, hvor fokus ligger på at udnytte potentialet ved mangfoldigheden, som den blandt andet kommer til udtryk i Thomas & Elys "*Lærings- og effektivitetsparadigme*" (Thomas & Ely, 1996: 81; Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:17). Da assimilation begrænser medarbejdernes mulighed for at udtrykke deres forskelligheder, så kan man sætte spørgsmålstegn ved, hvorvidt det for forsvaret er muligt at udnytte mangfoldighedens potentiale. Dette vil jeg se nærmere på i nedenstående analyse, hvor det undersøges, hvorvidt Trænregimentets praksis lever op til Trænregimentets intentioner, som kom til udtryk i denne analyse.

### 6.2.7 Opsamling

Hensigten med ovenstående analyse var blandt andet at få klarlagt, hvilken mangfoldighedsstrategi Trænregimentet har fastlagt. For at få et indblik i måden, hvorpå Trænregimentet strategisk har valgt at praktisere mangfoldighedsledelse med fokus på køn, så blev følgende arbejdsspørgsmål besvaret: *Hvad er Trænregimentets mangfoldighedsstrategi, og hvilke mangfoldighedstiltag benytter regimentet i forbindelse med dets kvindelige stampersonel?*

Det kan konstateres, at mangfoldighedsindsatsen i Trænregimentet særligt rettes mod Hærens Basisuddannelse, som er en del af Trænregimentets 1. Logistikbataljon. Her har man fundet det mest hensigtsmæssigt hovedsageligt at lægge vægt på hvervningen af kvindeligt personel. Man har dog endnu ikke udarbejdet et specifikt mangfoldighedsdirektiv i Trænregimentet, hvilket betyder, at det er politikker og direktiver udarbejdet af Forsvarskommandoen og Hærens Operative

Kommando, man retter sig efter. Det kan endvidere konstateres, at mangfoldighedsindsatsen, rettet mod de øvrige enheder i Trænregimentet, har været sparsom. Det kan dog konstateres, at man har valgt at foretage en række særlige hensyn til de kvindelige soldater med det formål at øge denne gruppes trivsel og imødekomme en række udfordringer, der vurderes at være til stede for de kvindelige soldater i deres arbejdsmæssige virke. I denne forbindelse viste der sig at være flere tegn på, at der i Trænregimentet forekommer visse kønsliggørende processer, der ud fra køns- og organisationsforsker Joan Ackers teori, medvirker til kønsopdelinger i organisationer.

Desuden viste det sig, at der i forsvarets opgaveløsning er tale om en mangfoldighedsstrategi, der, i stedet for at drage nytte af medarbejdernes kønsmæssige egenskaber gennem fastlagte arbejdsdelinger, gennemføres som lokale afgørelser, hvori det vurderes, hvem der på det givne tidspunkt er bedst egnet til at påtage sig den respektive opgave, således at den løses på bedst mulig vis.

Med det formål at kunne afdække hvilke intentioner, der ligger bag Trænregimentets implementering af mangfoldighedsledelse, så indgik følgende arbejdsspørgsmål i denne analysedel: *Hvilke intentioner ligger bag Trænregimentets anvendelse af mangfoldighedsledelse med fokus på køn?*

Først og fremmest kunne jeg med ovenstående analyse konstatere, at intentionerne fra både Forsvarskommandoen og Trænregimentet i høj grad stemmer overens. Særligt viste det sig at være forbedringer i opgaveløsningen, der ligger til grund for intentionen med mangfoldighedsindsatsen. Dette viste sig i høj grad at stemme overens med hovedbudskabet i Thomas og Elys "Lærings- og effektivitetsparadigme" og Kamp & Hagedorns-Rasmussens variant "Synergi og læring". Det blev her tydeligt, at Trænregimentet ser en fordel i at forbedre organisationens innovation. Der blev i denne forbindelse lagt særligt vægt på den dynamik, der opstår, når der både er kvinder og mænd repræsenteret i en gruppe. Endvidere er der en generel opfattelse af, at der ligger et potentiale for Trænregimentet i at have kvindelige soldater med på internationale missioner, idet man herigennem kan vise lokalbefolkningen, at kvinder har ret til samme vilkår som mænd, hvilket er en del af det militære arbejde i kampen for fred. Der ses desuden en kvalitet i, at de kvindelige soldater kan komme i tættere kontakt med den kvindelige del af lokalbefolkningen på internationale missioner, hvilket styrker forsvarets arbejdsform. Der var her tale om specifikke træk fra Thomas & Elys og Kamp & Hagedorns-Rasmussens fælles variant "Adgangs- og legitimitetsparadigmet", der blandt



andet er rettet mod at få adgang til bestemte områder og mennesker.

Også kvindernes evner indenfor empati og omsorg blev omtalt som værdier for Trænregimentet. Særligt lægges der vægt på den funktion, de kvindelige sygeplejersker kan have for de mandlige soldater under udsendelse, i forhold til deres behov for at have nogen at tale med. Ligeledes kom det til udtryk, at kvinder ofte bidrager positivt til det sociale miljø. Det blev endvidere understreget, at Trænregimentet, gennem sit fokus på rekruttering af en mangfoldig medarbejderstab, er med i konkurrencen blandt danske arbejdspladser om at ansætte de bedst kvalificerede medarbejdere. Der blev i denne forbindelse henvist til den demografiske udvikling i arbejdsstyrken, som peger i retning af et fald i udbuddet af arbejdskraften, idet store årgange vil forlade arbejdsmarkedet, mens mindre årgange skal overtage. Dette viste sig i høj grad at bære præg af Kamp & Hagedorn-Rasmussens variant "*Kampen om talenter*", hvor argumenterne for at operere inden for denne variant typisk er centreret om "den demografiske fælde. Der blev derudover peget på, at Trænregimentet med fokus på mangfoldighed opnår større legitimitet som arbejdsplads i forhold til det omkringliggende samfund, hvilket betyder, at Trænregimentet hermed kan imødekomme omverdenens forventninger og vise, at de tager et socialt ansvar. Der viste sig dermed flere træk fra Kamp & Hagedorn-Rasmussens danske variant "*Virksomhedernes sociale ansvar*".

Et andet centralt motiv, der syntes at være gældende for Trænregimentet er retfærdighed og ligestilling. Særligt indsatsen mod krænkende adfærd viste sig at være i fokus. Der blev her lagt vægt på, at ingen stilles ringere, og at alle medarbejdere værdsættes på lige fod, hvilket er de grundlæggende karakteristika i Thomas & Elys første paradigme "*Diskriminations- og retfærdighed*". Da det kunne konstateres, at dette fokus bærer præg af en assimilationstilgang, hvor der dannes en homogen medarbejderstab, så viste dette sig at stå i kontrast til den ressourceorienteret tilgang, hvor fokus ligger på mangfoldigheden, som ligeledes viste sig som et motiv for Trænregimentets mangfoldighedsledelse. Dette førte således til spørgsmålet, om det for Trænregimentet er muligt at udnytte mangfoldighedens potentiale trods ønsket om at fremhæve nogle ens militære kernekompetencer. Dette ses der nærmere på i nedenstående analyse, hvor Trænregimentets praksis sættes op i forhold til Trænregimentets intentioner, som kom til udtryk i denne analyse.

## 6.3 Analyse 2: Erfaringer fra dagligdagen og på internationale missioner

### 6.3.1 Videreformidlingen af Trænregimentets mangfoldighedsstrategi

Ifølge R. Roosevelt Thomas Jr. skal enhver gennemførelse af mangfoldighedsledelse indledes med "en afklaring af organisationens motivation" for mangfoldighedsledelse, for dermed at sætte fokus på, hvorfor det kan være gavnligt for organisationen at anvende mangfoldighedsledelse (Thomas, 1990:112-113). I første analysedel blev det netop klart, at man, fra både Trænregimentets- og Forsvarskommandoens side, har reflekteret over, hvad baggrunden er for implementeringen, og hvilke forventninger de har til, hvad en mangfoldig medarbejdersammensætning kan bidrage med.

Ifølge Thomas er det næste skridt for virksomheden at "afklare sin vision" (Thomas, 1990:113). Her er det opgaven at kommunikere et billede ud til alle virksomhedens ledere og medarbejdere af det potentiale, der ligger i fuld udnyttelse af de menneskelige ressourcer hos hvert enkelt medlem i arbejdsstyrken. Da det i ovenstående analyse viste sig, at Trænregimentets mangfoldighedsstrategi ikke direkte er indskrevet i et direktiv for dette regiment, så finder jeg det relevant at se nærmere på, i hvilket omfang Trænregimentets administrationsafdeling har videreformidlet Forsvarskommandoens direktiver til Trænregimentets stampersonel. Informanterne på dette niveau blev derfor adspurgt, hvorvidt de havde modtaget bestemmelser fra Trænregimentet eller højere instans vedrørende Trænregimentets mangfoldighedspolitik. Med undtagelse af oversergent Elstrup, så gav alle udtryk for, at de hverken havde modtaget mangfoldighedspolitikken eller anden information om implementeringen af mangfoldighedsledelse fra Trænregimentet eller øvre instans. Sergent Sjøberg, instruktørbefalingsmand ved Kursussektionen i 1. Logistikbataljon beskriver dette nærmere:

*"Jeg tror helt sikkert, at det er noget, man implementerer sådan i toppen af ledelsen. Og så er det igen det der med, at det er mange kloge hoveder, der får snakket sammen, men det kommer ikke lige ud i den anden ende. Og det er jo desværre sket før i forsvaret, så der kunne nok godt mangle lidt informationsstrøm. Jeg er godt klar over, at os nede i bunden måske ikke skal have alt at vide, men hvis der blev lavet en strategi, som er fælles for forsvaret, jamen så burde det jo også give mening, at man fik den ud, så det kunne der måske godt være" (Bilag 2,D)*

Sergent Sjøberg retter her en kritik imod den interne kommunikation i forsvaret, herunder Trænregimentet, idet hun mener, at det ikke er lykkedes at fremlægge en klar vision om Trænregimentets ledelsesstrategi i forhold til at drage nytte af kønsdiversiteten i regimentet. Den førnævnte retningslinje, hvor Thomas lægger vægt på en klar og tydelig kommunikation, viser sig således ikke at være overholdt. At det kan konstateres, at Trænregimentet ikke har informeret alle informanterne om organisationens mangfoldighedsledelse er dog ikke overraskende, da første analysedel viste, at mangfoldighedsindsatsen kun i mindre grad rettes mod de enheder, der ikke beskæftiger sig med Hærens Basisuddannelse i 1. Logistikbataljon.

### **6.3.2 Rekruttering som første prioritet**

Trænregimentets videreformidling af mangfoldighedsstrategien i forhold til rekruttering af kvindeligt personel viste sig dog at være bredt ud til samtlige informanter på dette niveau, idet alle fire omtalte Hærens Operative Kommandos ønske om at rekruttere et bestemt antal kvinder ud fra en fastlagt kvote. Oversergent Elstrup fortæller følgende:

*"Vi har fået tilsendt mangfoldighedspolitikken, og vi har talt om den, og vi har fået nogle måltal og dem tror jeg faktisk ikke, at vi blev undervist i. Men vi fik at vide i starten, at vi havde nogle måltal, som vi gerne skulle stile efter og få nogle kvinder med. Det var egentlig budskabet "Sørg for ikke bare at fokusere på mændene", for det er der mange, der har en tendens til" (Bilag 2,E).*

At Oversergent Elstrup, i modsætning til de øvrige informanter på dette niveau, har modtaget Trænregimentets mangfoldighedspolitik, skal i høj grad ses i forhold til hans stilling som næstkommanderende i en deling indenfor et af Trænregimentets HBU-kompagnier, hvor denne hverveindsats netop er i fokus. Det kommer senere i interviewet til udtryk, at der afholdes en opstartsuge med forskellige foredrag for befalingsmændene i HBU-enheden, hvor blandt andet mangfoldighedsstrategien bliver videreformidlet. Oversergent Elstrup fortæller i denne forbindelse, at man, fra Trænregimentets side, har understreget, at der, i hverveindsatsen, skal fokuseres på begge køn. Fokuset på mænd, der, ifølge oversergent Elstrup, er dominerende, kan sammenlignes med Thomas' syvende retningslinje, hvor han gør opmærksom på, at mange ledere søger

underordnede, der minder om sig selv og griber opgaverne an på samme måde (Thomas, 1990:116-117). Med afsæt i denne teori, så vil overrepræsentationen af mandlige befalingsmænd medvirke til en forfordeling af mænd. Der er således tale om en "ond cirkel", hvor det primært er mænd, der både ansætter og ansættes. Dette kan, ud fra Ackers teori om kønnede organisationer, betragtes som en kønsliggørende proces, der er baseret på og bidrager til at reproducere en kønnet underkonstruktion i organisationen. Ifølge Acker sker processer som disse netop ofte i forbindelse med organisatoriske aktiviteter, såsom ansættelsesprocedurer, der ikke fremtræder som kønnet på overfladen (Acker, 1993). Ifølge Thomas skal virksomheden, for at kunne slippe af med forfordelingen af mænd, "*ændre sine modeller for ledelses-og medarbejderadfærd*" (Thomas, 1990:116-117). Da det har vist sig, at man fra strategisk niveau har gjort en indsats for at understrege over for befalingsmændene i HBU-enheden, at der skal fokuseres på begge køn i hverveindsatsen, så kan det konstateres, at Trænregimentet har forsøgt at ændre lederens adfærd og de traditionelle fremgangsmåder, hvilket er i tråd med Thomas' syvende retningslinje.

### 6.3.3 Forbedringer i opgaveløsningen

Thomas lægger i sin tredje retningslinje vægt på, at "*virksomheden formår at udnytte det potentiale, der ligger i fuld udnyttelse af de menneskelige ressourcer hos hvert enkelt medlem i arbejdsstyrken*" (Thomas, 1990:114). I tråd med Trænregimentets mangfoldighedsstrategi, der blev afdækket i første analysedel, så er oplevelsen hos Trænregimentets stampersonel, at der ikke er fastlagt en særlig arbejdsdeling mellem mænd og kvinder i organisationen, for dermed at kunne drage nytte af de forskellige spidskompetencer hos Trænregimentets stampersonel. Oversergent Elstrup beskriver følgende:

*"Det er også det samme igen, at folk skal kunne det samme, der forventes det samme af kvinder, som der gør af mænd. De skal kunne løse alle opgaverne. Og lige præcis når man er udsendt, der har de gennemgået uddannelsen, de er blevet fundet værdige og egnede til at løse den her opgave her, så der er det ikke så relevant, om det er kvinder eller mænd"* (Bilag 2,E).

Oversergent Elstrup fortæller her, at der forventes det samme af de kvindelige og de mandlige ansatte. Han understreger, at dette særligt er gældende på internationale missioner, idet soldaterne,

der er udsendt, er fundet egnet til netop at kunne varetage den pågældende opgave. Oversergent Elstrup italesætter i citatet, ligesom det blev fremhævet i første analysedel, at der er en tradition for at lægge vægt på nogle ens kompetencer. Ved at prioritere personer, der har fælles karakteristika, så sker der automatisk en begrænsning i organisationens mulighed for at fremme potentialet ved forskelligheden i medarbejderstaben. Denne tilgang, som i høj grad bærer præg af assimilation, lagde i første analysedel op til spørgsmålet om, hvorvidt det netop er muligt for Trænregimentet at udnytte mangfoldighedens potentiale. Det viser sig i interviewene med Trænregimentets stampersonel, at flere af informanterne oplever, at de forskellige kompetencer udnyttes ved, at man, gennem lokale afgørelser, udvælger hvem, der på det givne tidspunkt er bedst egnet til at påtage sig den respektive opgave, hvilket stemmer overens med den strategi, der blev fremlagt på det strategiske niveau i første analysedel. Oversergent Elstrup fortæller følgende:

*"Men det er jo en kompetenceledelse, om man vil. Vi tager dem, der er bedst til det job, vi laver. Og der er kvinder gode til noget og mænd er gode til noget andet, så ja der vil være en opdeling på den måde. Men det er meget situationsspecifikt altså hvad er det du står i, hvad kan du bruge"*

(Bilag 2,E).

Oversergent Elstrup refererer her til de særlige egenskaber, der tillægges de forskellige køn, som findes gavnlige i det militære arbejde. Der er her tale om en ledelsesstil, hvor arbejdsdelingen i særlig grad påvirkes af den pågældende situation, der finder sted. I følgende citat gives et eksempel på, hvordan man i logistikbataljonens Forsyningskompagni griber sådanne lokale afgørelser an på internationale missioner:

*"(...) Hvis man skulle slæbe et eller andet, så tror jeg ikke, at man sendte hende derned, det gjorde man sku ikke. Så tog man en anden, lad os sige, at det var noget ammunition, der skulle slæbes fra A til B, så tog man ikke rigtig hende med" (Bilag 2,F)*

Overkonstabel Ertmann fortæller her, at arbejdsdelingen i høj grad har været præget af hvilken type opgave, der er tale om. Blandt andet oplevede han på sin sidste udsendelse, at man, ved opgaver, der krævede en særlig god fysik, fandt det mest hensigtsmæssig at udpege en mand til at udføre denne opgave. Igennem interviewene med Trænregimentets stampersonel fremgik det, at man generelt har en oplevelse af, at kønsdiversiteten medvirker til forbedringer i Trænregimentets

opgaveløsning. Blandt andet giver begge sergenter udtryk for, at man, ved at inddrage begge køn i opgaveløsningen, skaber en dynamik på arbejdspladsen. Dette kommer specielt til udtryk i interviewet med Sergent Sjøberg:

*"Det der med, at når der er forskellige typer, der mødes, så sker der altså.. så kommer der en anden dynamik på arbejdspladsen" (Bilag 2,D).*

Sergent Sjøberg giver her udtryk for, at der opstår en speciel dynamik på arbejdspladsen, når personer, der har en anderledes tilgang til opgaveløsningen end den type, der normalt opleves i forsvaret, inddrages. Dynamikken, som sergent Sjøberg beskriver her, kan sammenlignes med Trænregimentets intention om at opnå en form for gruppedynamik ved at bringe forskellige perspektiver sammen, hvilket kom til udtryk i første analysedel.

Konstabel Simonsen fortæller endvidere, at hun har bemærket, at det har en forbedrende effekt på kvaliteten af de mandlige soldaters arbejde, når der sættes en kvinde ind i gruppen:

*"Jeg synes jo, at det er fint nok, at vi er lidt blandede, og det har jeg også kunnet se i praksis, fordi at det er lidt ligesom om, der sker rent faktisk noget med en lille flok drenge, når man for eksempel sætter en enkelt pige ind sammen med dem. Så er det lige pludselig som om, at der er ikke.. altså alle vil gerne gøre deres bedste, man vil gerne være rigtig hjælpsom, og man vil især rigtig gerne hjælpe den ene pige, der er der. De bliver sådan lidt galante. Og det ligger nok sådan lidt i deres rødder, når der kommer en pige ind" (Bilag 2,G).*

I ovenstående citat kommer det til udtryk, at konstabel Simonsen antager, at årsagen til den forbedrede indsats ligger i mændenes *rødder*. Det tyder således på, at hun har en opfattelse af, at der er nogle biologiske faktorer, der spiller ind for mændenes vedkommende. Opfattelsen af at der er nogle biologiske faktorer, der spiller ind, adskiller sig fra den socialkonstruktivistiske opfattelse af kønnet som Acker giver udtryk for. Hvor det tyder på, at Simonsen opfatter det biologiske køn som en ontologisk tilstand, så mener Acker, at køn er noget individet tilegner sig socialt. Med afsæt i Ackers teori om kønnede organisationer, så kunne man anskue den forbedrede effekt på kvaliteten af de mandlige ansattes arbejde, som resultatet af nogle kønnede mønstre i interaktionen mellem kvinder og mænd. Netop samspillet mellem kvinder og mænd udgør Ackers tredje kønsliggørende proces, der konstruerer kønnede organisationer. I denne forbindelse mener hun, at seksualiteten

spiller en afgørende rolle. Ændringen i mændenes adfærd kunne således skyldes nogle seksuelle aspekter, der påvirker mændene til at opføre sig på den mest hensigtsmæssige måde i forhold til det seksuelle spil. Dette kan desuden sammenlignes med den forbedrede hygiejne hos de mandlige soldater, som kom til udtryk i første analysedel.

### **6.3.4 Det sociale aspekt**

I første analysedel blev også potentialet ved de kvindelige soldaters evne til at forbedre det sociale miljø fremhævet. Dette blev ligeledes understreget i de to interviews med Trænregimentets sergenter. Sergent Sjøberg nævner blandt andet, at hun i høj grad oplever, at kvinder er gode til at tage initiativ i forhold til sociale arrangementer. Som eksempel nævner hun, at det tit er kvinder, der påtager sig opgaven med at arrangere delingsfester (Bilag 2,D). I tråd med den førnævnte gruppedynamik, så fortæller oversergent Elstrup, at kvindernes tilstedeværelse har en positiv effekt på det sociale sammenhold:

*"Jeg ser det egentlig som en fordel, at der er kvinder med også, fordi de giver en helt anden form for sammenhold, delingen eller gruppen imellem"* (Bilag 2,E).

Oversergent Elstrup understreger her, at Trænregimentet, ved både at have kvinder og mænd repræsenteret på arbejdspladsen, øger sammenholdet internt i både de enkelte grupper og i de forskellige delinger. Disse adfærdsmæssige ændringer kan ligeledes ses ud fra Ackers teori, som en af de processer, der opstår i interaktionen mellem de kvindelige og mandlige medarbejdere på arbejdspladsen grundet nogle seksuelle faktorer. Det viser sig dog ikke kun at have en positiv effekt at have kvindelige og mandlige soldater samlet på arbejdspladsen, idet flere af informanterne på dette niveau beretter om, at der, med det stigende antal kvinder, også opstår nye interne problemer. Oversergent Elstrup giver her et eksempel på en sådan konflikttype:

*"Det skal også hænge sammen, og hvis du har en, du har været sammen med, hvis du er udsendt.. det har jeg oplevet enkelt gang, hvor ekskæresten er med og den nuværende kæreste også var med på den samme tur. Og det skaber bare rigtig dårlige forhold dem imellem, hvis de skal arbejde*

*sammen. Og alle skal jo kunne arbejde sammen dernede. Og det er bare ekstra, hvad kan man sige, problemstillinger at stille op i forhold til hinanden. Der er nok at tage sig af i forvejen"* (Bilag 2,E).

Oversergent Elstrup beskriver her, hvordan der kan opstå kontroverser mellem mænd og kvinder, når de søger sammen på kryds og tværs. Elstrup har i denne forbindelse erfaret, at sådanne konflikter kan svække samarbejdet og dermed have en negativ påvirkning på det arbejde, der udføres på internationale missioner. Man kan her argumentere for, at de seksuelle processer, der tidligere blev beskrevet som effektive i opgaveløsningen, ligeledes kan have en bagside.

For at få et dybere indblik i de kønsprocesser, der ligger i tilstedeværelsen af de kvindelige soldater på den mandsdominerede arbejdsplads, så valgte jeg at undersøge, hvordan Trænregimentets kvindelige stampersonel oplevede at starte i Trænregimentet, hvor de som kvinder var underrepræsenteret. I interviewet med sergent Sjøberg kom det til udtryk, at hendes erfaring har været, at der pålægges de kvindelige soldater en specifik stereotyp rolle, alt efter hvordan hendes udseende bliver vurderet. Dette beskrives nærmere i nedenstående citat:

*"Men det er også lidt som om i forsvaret, der kan man være to ting. Der kan man være, hvis man er køn, som kvindelig soldat, så er man som regel også.. ja så får man også hurtigt et ikke så positivt ry, synes jeg. Og er man ikke pæn, jamen så bliver man hurtigt set som sådan en lidt drengepige; jamen hun er også bare" .."* (Bilag 2,D).

Sergent Sjøberg beskriver her, at hun har en oplevelse af, at hvis den kvindelige soldat bliver anset for at være en køn kvinde, så opstår der meget hurtigt nogle negative rygter om vedkommende. Er den kvindelige soldat derimod mindre køn, så får hun rollen som "drengepige". Det tyder således på, at der for de kvindelige soldater i Trænregimentet kan ligge nogle udfordringer i at opnå accept fra de øvrige kollegaer. Med udgangspunkt i Ackers teori kan dette betragtes som en af Trænregimentets kønsliggørende processer, hvor negative rygter opstår, idet disse kvinders udseende ikke stemmer overens med forventninger om, hvad der er normen ved jobbet som soldat. Det tyder dermed på at de kvindelige soldater bliver nødt til at udviske deres kvindelighed og blive "drengepige" på mændenes præmisser. Jeg fandt det således relevant at undersøge, om de kvindelige informanter føler, at de går på kompromis med deres femininitet på baggrund af jobbet som soldat. Til dette svarede sergent Sjøberg, at hun ikke anser sig selv for at være specielt feminin



af natur, og at hun dermed ikke har følt sig nødsaget til at gå på kompromis i den forstand. Derimod giver konstabel Simonsen udtryk for, at det for hende har været en beslutning at nedtone sit feminine udtryk, som hun allerede traf, da hun startede i forsvaret. Om dette kompromis fortæller hun:

*"Det vælger man jo nok lidt at gøre den dag man tager det job her og jeg har helt bevidst valgt at skrue den meget ned, især de første år jeg var her. Altså sådan bevidst ikke bruge make-up og bevidst sat mit hår meget op. Og det er sådan jo flere år man har været her, jamen så er det ligesom om at man slapper lidt mere af på den front. Man kan da godt have lidt mascara på på arbejde, men det er ikke sådan at jeg møder op og ligner sådan en der skal i byen en lørdag aften, fordi det er ikke sådan helt det jeg vil med det. Men det er meget forskelligt hvordan pigerne her har det" (Bilag 2,G).*

Konstabel Simonsen begrunder netop jobbet karakter som årsag til nedtoningen af hendes feminine fremtoning. Når hun begrunder denne nedtoning med følgende sætning "*det er ikke sådan helt det jeg vil med det*", så tyder det på, at hun er bevidst om ikke at give et forkert billede af sig selv. Ifølge Acker foretager det enkelte individ et mentalt stykke arbejde med bevidst at skabe forståelse for organisationens kønnede arbejdsstruktur og de muligheder og krav, der stilles til hensigtsmæssig adfærd og holdninger i forhold til køn. Ud fra Ackers forståelse så kan konstabel Simonsens beslutning ses som en konstruktion af en korrekt kønnet personlighed, hvor der handles i overensstemmelse med forventningerne om, hvad der er socialt acceptabelt. Oversergent Elstrup giver i nedenstående citat en beskrivelse af, de normer, der knyttes til jobbet som soldat i Trænregimentet:

*"Der er ikke makeup, håret er sat op, man har baret på, vi har alle sammen det samme tøj på, så der er ikke noget feminint i det. Og man kan sige, at uniformen er jo skabt for mange år siden og den er ikke bygget til kvinder på den måde, så vi ligner alle sammen hinanden. Så ja det er egentlig det" (Bilag 2,E).*

Oversergent Elstrup henviser her til forsvarets tradition for, ved uniformering, at fremme ensretning. Denne beskrivelse stemmer overens med de fremstillinger, der kom til udtryk i første analysedel, hvor der lægges vægt på soldaten som en "*standardvarer*". Med udgangspunkt i Ackers

teori, så er der med uniformering tale om visse artefakter, der symboliserer organisationen. I tråd med oversergent Elstrups markering af, at uniformen oprindeligt er bygget til mænd, så betragtes den militære uniformering som et maskulint symbol. Det tyder således på at være normer som disse, der har lagt til grund for, at overkonstabel Simonsen har vurderet at en nedtoning af hendes feminine træk er mest hensigtsmæssig. Ud fra Ackers teori kan man her argumentere for, at individets mentale arbejde medvirker til at de kvindelige soldater selv aktivt tager del i konstruktionen af kønsopdelingen.

### 6.3.5 Empati og omsorg

Det viser sig endvidere, at den kønnede mangfoldighed bliver udnyttet ved de kvindelige soldaters evner inden for pleje og omsorg. Oversergent Elstrup fortæller følgende:

*"Man kan sige, at det vi oftest taler om, når vi taler kvinder i forsvaret, så er de typisk inden for saniteten, typisk inden for det at være gode ved folk.. med at være sygepassere eller sygeplejersker eller et eller andet i den stil, arbejder de inden for infirmeriet. Det er de rigtig gode til" (Bilag 2,E).*

Det fokus, der rettes mod de kvindelige soldaters evne til at drage omsorg kan sammenlignes med Trænregimentets motiv for at gøre brug af de kvindelige sygeplejersker i situationer, hvor soldaterne har brug for at tale om nogle ting, som de ikke ønsker at snakke med de nære kollegaer om. Netop denne kvindelige egenskab fremhæver konstabel Simonsen som en af de særlige styrker, der har været efterspurgt hos hende, når hun har været udsendt på internationale missioner:

*"Et eksempel kunne være min første tur til Irak. Der var vi jo heller ikke så mange piger, der var med på den mission. Det var en ret hård tur, og jeg var selvfølgelig i tvivl om jeg sådan ligesom var stærk nok til at tage af sted, mest sådan mentalt. Og det viste sig faktisk, da jeg kom derned, at så var os piger egentlig dem, der var stærkest mentalt. Og de store stærke drenge de knækkede sådan lidt fra en side af, når man oplevede noget, der ikke var så sjovt. Og der kunne vi ligesom bruges til sådan at tage en god snak med dem for eksempel om aftenen. Der havde jeg tit sådan nogle af drengene, der sådan lige bankede på døren ind til værelset der om aftenen. Det kunne også være en*

*melding hjemmefra, at kæresten havde slået op. Og det er sådan noget, de måske ikke helt kunne snakke med de andre drenge om" (Bilag 2,G).*

Konstabel Simonsen fortæller her, at hun som udsendt har oplevet at, særligt de mandlige kollegaer, har været mentalt påvirket af de stærke oplevelser på internationale missioner. I denne forbindelse har hun haft indtryk af, at de mandlige kollegaer ofte har haft brug for at tale med en af de kvindelige kollegaer om de ting, der påvirkede dem. Konstabel Simonsen påpeger, at dette lige så vel har handlet om problemer af personlig og familiær karakter. Hvor det særligt er sygehjælpernes støttende rolle, der blev understreget på strategisk niveau, så viser det sig med konstabel Simonsens beskrivelse, at denne funktion ligeså vel efterspørges hos de øvrige kvindelige soldater. Med sætningen "*Og det er sådan noget, de måske ikke helt kunne snakke med de andre drenge om*" viser der sig at være grænser for, hvad de mandlige soldater ønsker at involvere de tætte kollegaer i. Med Acker teori in mente, så kunne denne adfærd tolkes som resultatet af de forventninger, der generelt er til den stereotype mand, der kendetegnes som stærk både fysisk og mentalt. For netop at kunne opfylde disse forventninger, så kunne man formode, at de mandlige soldater ikke bryder sig om at vise tegn på svaghed overfor de øvrige mandlige kollegaer og vælger i stedet at opsøge de kvindelige kollegaer.

### **6.3.6 Bedre kommunikationsmuligheder**

Oversergent Elstrup oplever endvidere en fordel i, at kvindelige soldater bruges i situationer, hvor der er et behov for dialog med lokalbefolkningen:

*"Igen, som jeg også nævnte tidligere, så er kvinder bedre til at tale med mennesker. Det kan være bedre at tage en kvinde frem og tale med lokalbefolkningen, hvis man står i et missionsområde. Har man nogen med førstehjælp, hvis der er nogle tilskadekomne eller lignende, så kan det også være bedre at sende en kvinde til at tale med dem" (Bilag 2,E).*

I tråd med forrige analyse, hvor Thomas og Elys "*Adgangs- og legitimitetsparadigme*" blev fremhævet, så viser det sig i ovenstående citat, at oversergent Elstrup vurderer, at kvindelige soldater har særligt gode kommunikationsevner, hvilket gør det muligt at komme i tættere dialog

med de lokale i de krigsramte lande. Sergent Sjøberg, der netop arbejder indenfor sanitetsområdet fortæller, at kvindelige sanitetsfolk i høj grad benyttes til specifikke opgaver i missionsområderne, hvor kønnet har en væsentlig rolle:

*"Altså der er lidt i forhold til, det ved jeg både i Libanon, men også for de af mine kollegaer, der har været i Afghanistan, der er jo nogle kvinder, som ønsker kvindelig lægehjælp, eller det samme med også når man visiterer folk. Jamen så er der jo også nogle kvinder, som simpelthen skal have, at det er andre kvinder. Så man kan sige på den måde, der bliver kvinderne jo brugt med det henseende, at de er med kvinderne" (Bilag 2,D).*

Sergent Sjøberg fortæller her, at de kvindelige sanitetsfolk på missioner anvendes i situationer, hvor kvinder enten ønsker kvindelig lægehjælp eller ønsker en kvinde til visitation. Der er her et kulturelt aspekt til stede, idet Trænregimentet opererer i flere områder, hvor kønsrollerne er mere adskilte i forhold til den vestlige verden. Her viser det sig således at være en fordel, at kvinder kan tage sig af visitationen af de lokale kvinder.

### **6.3.7 Ligestilling og retfærdig behandling**

Et andet fokusområde, der viser sig i interviewene med Trænregimentets stampersonel, er at man fra højere instans har lagt vægt på at uddanne de ansatte til at respektere hinandens forskelligheder. Dette kan ses som et træk ved Thomas' femte retningslinje, hvori der lægges vægt på, at virksomheden fokuserer på at "*ændre medarbejdernes antagelser*" (Thomas, 1990:115). Indsatsen for retfærdig behandling ses blandt andet ved det arbejde, som Trænregimentet foretager i forbindelse med forsvarets politik omkring krænkende adfærd. Sergent Sjøberg beskriver i nedenstående citat, hvordan hun oplever denne indsats:

*"Jamen altså, det bliver man jo nærmest fra starten af, hvor man bliver introduceret for det her KA eller Krænkende Adfærd, og at de slår hårdt ned på det. Og det gør de også. Vi har set sager også altså om folk, der melder hinanden eller andre. Hvad skal man sige.. Det er jo et middel, der er for at stoppe diskrimination, og det, synes jeg, er rigtig fint, fordi det skal jo selvfølgelig stoppe. Og det gælder jo ikke kun køn, men det gælder jo alt; tro, religion, hvad man spiser og så noget. Og det er jeg rigtig glad for, at de har en politik, der slår ned på det. Fordi at der er noget, der kan ødelægge*

*en arbejdsplads, jamen så er det jo netop, at sådan noget får lov til at ske. Så lige der synes jeg faktisk, at forsvaret er overraskende god" (Bilag 2,D).*

Sergent Sjøberg roser her forsvarets arbejde med hensyn til indsatsen mod krænkende adfærd. Det fremgår af citatet, at soldaterne, allerede fra begyndelsen af deres uddannelse i Trænregimentet, bliver præsenteret for forsvarets politik om krænkende adfærd. At denne bliver omtalt på lavere niveau, bevidner om, at der fra strategisk niveau er lagt et større arbejde i at få denne udbredt på de lavere niveauer, hvilket stemmer overens med Thomas' anden retningslinje, hvor der lægges vægt på en klar og tydelig kommunikation omkring virksomhedens mangfoldighedsstrategi.

Sergent Sjøberg giver videre i interviewet et eksempel på, hvordan Trænregimentet har håndteret en krænkende adfærdssager, som hun selv har været involveret i. Der er her tale om en episode, hvor en ung konstabel, i en skriftlig evaluering af et sygehjælperkursus, har skrevet nogle nedsættende ord på kvindekønnets vegne om Sergent Sjøberg som instruktør. Netop denne sag har været oppe at vende i forbindelse med artiklen "*Top 10: Her er Danmarks dumme soldater*"<sup>12</sup> fra Metroxpress, der udkom i april, 2014. Sergent Sjøberg fortæller, at hun ikke selv følte sig krænkede i forbindelse med den pågældende sag, men at hun havde en kvindelig overordnet, der fandt episoden kønskrænkende, og sagen blev derfor sendt videre til bataljonschefen, som var enig i denne vurdering. Det endte derfor med at blive en krænkende adfærdssag, og manden blev idømt en bøde. Om sagens afgørelse påpeger sergent Sjøberg:

*"Så man kan godt sige, at nu følte jeg mig godt nok ikke krænkede, men jeg kan godt se, at hvis man skal kigge på sigt, at hvis ham, som nu har været involveret i sagen, hvis han skal ud og møde andre kvindelige soldater, så er det selvfølgelig ret fint, at han ikke kommer med samme indgangsvinkel, som han havde til mig. Så på den ene side kan jeg godt forstå det. Men jeg synes, at forsvaret tager de her krænkende sager, både i forhold til køn og religion og så noget, tager de altså ret alvorligt" (Bilag 2,D).*

På trods af at sergent Sjøberg ikke selv følte sig krænkede, så mener hun, at det er positivt, at forsvaret går ind og tager sådanne sager alvorligt. Der kan her argumenteres for, at diskrimination, der som

---

<sup>12</sup> Webkilde 11

her foregår i interaktionen mellem kvinder og mænd, kan ses som endnu en af Ackers kønsliggørende processer, der konstruerer kønnede organisationer. Den unge konstabels adfærd kan her ses som et eksempel på, hvordan enkeltindivider kan være med til at skabe og vedligeholde specifikke kønsbilleder og mønstre, der muliggør dominans og undertrykkelse. Med den omfattende indsats mod krænkende adfærd i Trænregimentet og i den øvrige organisation viser det sig, at man tilstræber at komme sådanne kønsliggørende processer til livs.

I tråd med indsatsen for at uddanne de ansatte til at respektere forskelligheder, så nævner informanterne, at man i Trænregimentet, på visse områder, har valgt at foretage nogle særlige hensyn til de kvindelige soldater, for dermed at imødekomme de barrierer, der vurderes at være til stede for kvinderne i jobbet som soldat. Dette stemmer overens med Trænregimentets intention om at anvende mangfoldighedsledelse med det formål at skabe retfærdig behandling for de ansatte, hvilket kom til udtryk i førsteanalysedel. Dog mener Thomas, at evnen til at håndtere mangfoldighed er en evne til at styre sin virksomhed udenom unaturlige fordele eller ulempe for ethvert medlem af virksomhedens mangfoldige arbejdsstyrke. Derfor har Thomas i sin niende retningslinje fastslået, at virksomheden bør foretage en "*simpel hensyns-test*", hvor det overvejes, om mangfoldighedsindsatsen tager særligt hensyn til en bestemt gruppe, og om den bidrager til alles succes, eller om den kun giver en fordel for én bestemt gruppe (Thomas, 1990:118). Hvis virksomheden må svare ja i denne test, så er virksomheden, ifølge Thomas, endnu ikke i stand til at mangfoldighedslede. Det er således interessant at undersøge, om dette er tilfældet i Trænregimentet.

Oversergent Elstrup, der som tidligere nævnt er næstkommanderende i en værnepligtsdeling ved Hærens Basisuddannelse, beskriver i nedenstående citat de særlige hensyn, der fortages i forhold til de kvindelige værnepligtige:

*"Jamen i starten bliver der altid holdt, jeg ved ikke om man kalder det en mentorordning mere, men hvor der er en af de fastansatte kvinder, der går ind og holder et lille foredrag for kvinder om det at være kvinde i forsvaret. (...) Men det er altså noget med, når du har din periode på måneden, hvad gør du så, hvordan forholder du dig ude i felten, når du skal tisse eller lignende og så nogle ting.*

*Hvordan opfører du dig over for fyrene, og hvordan kan du forvente, at de er overfor dig og så nogle ting, så der bliver taget nogle hensyn"* (Bilag 2, E).

Oversergent Elstrup fortæller, i tråd med beskrivelsen fra informanterne på det strategiske niveau i første analysedel, at man har valgt at lave en ordning, hvor der stilles en såkaldt kvindementor til rådighed. Her har de kvindelige værnepligtige mulighed for at snakke med en kvindelig ansat, der ikke står i direkte kommando til den enkelte. Dette stemmer overens med Thomas' sjette retningslinje, hvori der lægges vægt på nødvendigheden i, at "*virksomheden redigerer sine systemer*" blandt andet gennem tiltag såsom mentorordninger (Thomas, 1990:116). Det viser sig, at både sergent Sjøberg og overkonstabel Simonsen har været udpeget til at være kvindementor for de kvindelige værnepligtige. Det kommer i denne forbindelse til udtryk, at begge er kritiske overfor denne kvindementorordning. Sergent Sjøberg uddyber sin holdning i nedenstående citat:

*"Jamen det er jo igen fordi, at jeg lidt synes, at når vi er i det samme firma, så synes jeg også, at det er de samme regler, der skal gælde. Og eftersom at mændene jo ikke har en mandlig mentor, så synes jeg heller ikke, at kvinderne skal have en kvindelig mentor. Jeg synes, at der er nogle småting, og dem mener jeg egentlig godt, at man kan bringe frem i et fælles forum, når man tager imod et nyt hold værnepligtige. Det synes jeg ikke, at man behøver at hive pigerne til side for at gøre"*

(Bilag 2,D).

Sergent Sjøberg tager her afstand fra Trænregimentets valg om at tage forskellige hensyn for kvinder i Trænregimentet. Hun mener, at de *småting*, som man finder nødvendige at tage op, ligeså godt kan bringes op i et fælles forum. I tråd med denne holdning fortæller konstabel Simonsen, at hendes oplevelse med ordningen har været, at de kvindelige værnepligtige ligeledes har fundet disse særlige hensyn unødvendige, hvilket konstabel Simonsen også selv er enig i. Generelt retter konstabel Simonsen en kritik mod det særlige fokus, der tillægges de kvindelige medarbejdere i Trænregimentet:

*"Altså at man lægger vægt på, at vi skal være lidt mere en blandet skare herinde. Det er ikke altid, at jeg er helt tilhænger af, at der skal være så meget fokus på det. (...) Jeg tror, i de år jeg har været ansat, så har jeg rigtig mange gange skulle sådan træde til side, fordi jeg var kvinde. Og det er ikke altid, at vi faktisk bryder os om det. Fordi at man jo egentlig gerne ville være ligesom alle de andre, men det får man faktisk ikke rigtig lov til, fordi der hele tiden er meget fokus på os og "hvorfor vi har valgt det" og "hvordan har vi det lige". Og der er faktisk aldrig rigtig nogen, der ringer og spørger mændene "hvordan har I det med at arbejde her" og "hvordan har I det med, at*

*der er kommet flere kvinder herind". Og sådan tror jeg at mange af os piger herinde har det"*  
(Bilag 2,G).

Konstabel Simonsen beskriver her, at hun ikke bryder sig om at skille sig ud som kvinde på arbejdspladsen. Konstabel Simonsen efterlyser derimod et tilsvarende fokus på de mandlige ansattes trivsel og holdning til det stigende antal kvinder i Trænregimentet. Hun giver her udtryk for et ønske om, at der ikke fokuseres specifikt på kvinderne. Hun påpeger dog, at dette ikke er muligt grundet det særlige fokus, der tillægges dette område udenfor organisationen.

Som beskrevet i første analysedel, så har man, fra Forsvarskommandoens side, valgt at stille forskellige fysiske krav til kvinder og mænd. Både major Rix og kaptajn Arboe gav i første analysedel udtryk for en opfattelse af, at særlige hensyn har en decideret negativ effekt på Trænregimentets kvindelige soldater. De to kvindelige informanter udtrykker netop en sådan holdning. Sergent Sjøberg beskriver sin opfattelse af de fysiske hensyn i følgende citat:

*"Men man kan sige, at det som man gør, hvor man har skudt sig selv i foden, det er de fysiske krav til optagelser, dem har man lavet forskellige for mænd og kvinder. Og jeg tror, at så længe man forskelsbehandler, så får man aldrig et fælles resultat. Og jeg synes også tit, at man oplever, hvad skal man sige, at der er sku rigtig mange fordomme om kvinder i forsvaret og tit hører man jo også det der med at "de har i hvert fald ikke gjort sig fortjent til der, hvor de er eller den stilling de er i" eller "de er kommet nemt igennem" eller "det er også fordi at..". Hvor at jeg synes godt nok, at de kvinder, som jo kan, og dem er der altså også rigtig mange af, de bliver også rigtig hurtigt talt ned, og det er jeg lidt ærgerlig over. Og derfor synes jeg jo også, at man skulle lave ens krav, fordi at så var man sikker på at dem, der kom igennem, jamen de kan det samme, så skulle man ikke til at kæmpe med de der..."* (Bilag 2,D).

Sergent Sjøberg udtrykker her, at de særlige hensyn, som Trænregimentet har iværksat, kan karakteriseres som *forskelsbehandling*, idet hun mener at disse skaber en forudindtaget holdning hos de mandlige kollegaer om, at de kvindelige soldater ikke lever op til den standard, der forventes af en soldat. Med udgangspunkt i Ackers teori så medvirker de særlige hensyn, der kan kendetegnes som kønnede organisatoriske praksis, til en kønsliggørende proces, hvor der skabes eller vedligeholdes bestemte kønsbilleder. Der vil således være et kønsbillede af de kvindelige soldater



som uegnede til det militære job. Ifølge Thomas er en ændring i virksomhedskulturen altid mødt med modstand. Thomas argumenterer her for, at når man eksempelvis taler om kvinder i et overvejende mandligt miljø, så vil størstedelen ikke uden videre tolerere ændringer fra et medlem af et sådan mindretal (Thomas, 1990:115). Hvor Thomas taler om en modstand fra den overrepræsenterede del af organisationen, så viser der sig her at være tale om en modstand fra medlemmerne af mindretallet. Ses der nærmere på, hvilken holdning det mandlige stampersonel har til de varierede krav, så er der ligeledes en kritik at spore. Overkonstabel Ertmann giver i nedenstående citat udtryk for sin utilfredshed med forswarets beslutning om at reducere de fysiske krav til de kvindelige soldater:

*"Nu går jeg meget op i de fysiske krav og så noget. Det betyder meget for mig. Og der ved jeg, at kvinderne har det lidt nemmere. De har ikke så strenge fysiske krav. Hvis de havde de samme fysiske krav som mændene, lad os nu antage det, så blev de nødt til at yde noget mere (...) Jeg mener bedste mand på jobbet, ligesom der er ude i det civile. Der ansætter man jo heller ikke én bare fordi, at det er en mand eller en kvinde (...) Nu lyder det som om at jeg er meget kvindekritisk, men det er jeg sku egentlig ikke. Jeg synes, at det jeg lægger vægt på, det er så noget med, at der bliver gjort forskel på folk, det er jeg ikke tilhænger af. Der skal være lige krav lige meget, om det er mand eller kvinde. Det synes jeg sku egentlig. Det er sådan noget jeg lægger vægt på"*

(Bilag 2,F).

Overkonstabel Ertmann sammenligner her forsvaret med virksomheder på det civile arbejdsmarked og pointerer, at køn ikke går forud for kompetencer, når der ansættes personale i det civile. I interviewene med informanterne på dette niveau viser der sig generelt at være en bekymring om, at Trænregimentet går på kompromis med kvaliteten hos de nyansatte til fordel for mangfoldighedsindsatsen. Blandt andet udtrykker konstabel Simonsen:

*"Selve udtrykket synes jeg er lidt negativt, fordi det bliver pålagt, at vi skal tænke sådan. Altså jeg har det sådan lidt ligesom, at hvis vi lige kan vælge mellem to, så skal man næsten lige tage, hvis der er en pige. Så det er jeg ikke tilhænger af. Jeg synes, man skal kigge på, hvad folk de kan i stedet for" (Bilag 2,G).*

Konstabel Simonsen fortæller her, at hun har et indtryk af, at man i Trænregimentet forfordeler kvinderne og dermed i mindre grad kigger på den enkeltes kompetencer. I nedenstående udtalelse fra oversergent Elstrup kan det endvidere bemærkes, hvordan netop dette aspekt giver anledning til bekymring hos mændene:

*"Men der er også rigtig mange, der er med ude i felten. Problemet ligger i det her med, at hvis du står i en skarp situation, når du er udsendt, så skal du være sikker på, at den makker ved siden af dig ikke går ned eller kan slæbe dig væk, hvis du bliver såret. Og det er ikke altid, at en kvinde på 70 kg kan hive dig væk, hvis du vejer 100 kg. Hvorimod at det store brød af en mand ved siden af typisk kan. Og det er oftest det, man taler om, hvis man ser på problemstillingerne ved mangfoldighed" (Bilag 2,E).*

Oversergent Elstrup udtrykker her, at han ofte oplever, at de mandlige soldater har visse betænkeligheder ved kvindens fysiske formåen på internationale missioner, da soldaterne i skarpe situationer er dybt afhængig af kollegaernes fysik. De risici, som soldaterne står overfor, tyder således på at overskygge stampersonellets opbakning til de tiltag, der fremmer enhver form for hensyntagen til de kvindelige soldater. Det militære erhverv, hvor der lægges vægt på stærke fysiske kompetencer, viser sig her at udgøre en problematik for Trænregimentet i at kunne efterleve Thomas' fjerde retningslinje, hvori han fastslår, at virksomheden må sørge for, at kulturen passer til og er åben overfor implementeringen af nye tiltag og forandringer (Thomas, 1990:115).

### **6.3.8 Opsamling**

Formålet med ovenstående analyse var at undersøge, hvorvidt Trænregimentets praksis, i forhold til deres mangfoldighedsledelse, lever op til de intentioner, som blev fremlagt i første analysedel. Følgende arbejdsspørgsmål dannede baggrund for denne del af analysen:

- *Hvilke erfaringer har Trænregimentets stampersonel med mangfoldighedsledelsen i Trænregimentet?*
- *Stemmer erfaringerne overens med Trænregimentets intentioner vedrørende mangfoldighedsledelse?*

I tråd med første analysedel blev det i det ovenstående analysedel tydeligt, at mangfoldighedsindsatsen særligt er rettet mod Trænregimentets HBU-enhed, det vil sige Hærens Basisuddannelse i 1. logistikbataljon. I denne forbindelse blev der, af flere informanter på dette niveau, rettet en kritik imod den manglende kommunikation omkring mangfoldighedsstrategien i forhold til de øvrige enheder i Trænregimentet. R. Roosevelt Thomas Jr.'s 2. Retningslinje, der lægger vægt på en klar kommunikation omkring virksomhedens mangfoldighedsstrategi, viste sig således ikke at være overholdt. Derimod kunne det konstateres, at kommunikationen omkring hvervningen af kvindeligt personel har været tydelig for Trænregimentets stampersonel. Desuden viste det sig, at der på dette niveau var en klar opfattelse af, at Trænregimentet igennem flere initiativer havde lagt vægt på at ændre i de ansattes adfærdsmønstre og holdninger for at fremme retfærdighed og ligebehandling af de kvindelige soldater. Det kunne således konstateres, at Trænregimentet både følger Thomas' femte- og syvende retningslinje. I forhold til Thomas' tredje retningslinje omkring fuld udnyttelse af potentialet ved den mangfoldige medarbejderskare, så viste det sig, at Trænregimentets ledelsesstrategi, i forhold til at drage nytte af den kønnede mangfoldighed, ikke er fastlagt. Dog gav flere af informanterne udtryk for, at de oplever, at de forskellige kompetencer i stedet udnyttes situationsspecifikt. Generelt viste der sig at være mange ligheder mellem de intentioner, der blev fremlagt i første analysedel og de erfaringer, Trænregimentets stampersonel beskrev i ovenstående analysedel. Særligt havde informanterne på dette niveau en oplevelse af, at den kønnede mangfoldighed medfører forbedringer i opgaveløsningen. Blandt andet havde man erfaret, at der opstår en særlig dynamik, når begge køn er repræsenteret i en gruppe. Derudover viste der sig, på begge niveauer, at være en holdning til, at kvinder bidrager positivt i situationer, hvor egenskaber som omsorg og empati er efterspurgt. Dette var ligeledes oplevelsen hos de kvindelige informanter, der begge gav udtryk for at være blevet efterspurgt i netop situationer, hvor der havde været behov for at udvise sådanne egenskaber. Også kvindernes kommunikative evner viste sig at være effektivt anvendt i situationer, hvor der er en dialog med lokalbefolkningen. Den særlige kvindelige status, som de kvindelige soldater signalerer, viste sig desuden at have gjort arbejdet med visitation af kvinder nemmere at håndtere.

Som det blev beskrevet i første analysedel, så har man, fra forsvarrets side, valgt at nedsætte de fysiske krav for kvinderne og desuden lagt vægt på flere særlige hensyn i forhold til kvinderne. Det viste sig at kvinderne var stærkt modstandere af disse særlige hensyn, idet de har den holdning, at dette skaber en negativ forskelsbehandling. Desuden mener kvinderne, at der ikke er behov for at

der tages særlige hensyn til dem. Jeg udsatte desuden Trænregimentet for Thomas' hensynstest, der indgår i hans 9. retningslinje, hvor det blev undersøgt hvorvidt Trænregimentets strategi udelukkende tager særlige hensyn til én bestemt gruppe, så viste der sig at være flere tegn på, at dette er tilfældet. Det viste sig desuden, at forsvarets tiltag vedrørende de fysiske krav til kvinderne, har givet anledning til bekymringer hos det mandlige stampersonel i forhold til kvindernes fysiske formåen, idet de lagde stor vægt på, at soldaterne i skarpe situationer er dybt afhængig af kollegaernes fysik. Det kunne dermed konstateres, at de stærke fysiske kompetencer, som er afgørende for det militære erhverv, udgør en problematik for Trænregimentet i at kunne tilpasse kulturen i Trænregimentet til de forandringer, som mangfoldighedsledelsen medfører, hvilket Thomas lægger vægt på i sin fjerde retningslinje. Gennem køns- og organisationsforsker Joan Ackers teori, så viste der sig at være en lang række kønsliggørende processer til stede i Trænregimentet, som tydeliggjorde at Trænregimentet er stærkt kønsmærket, hvilket ligeledes understreger, at organisationen i høj grad er immun overfor forandringer.

## **7. Diskussion**

I dette afsnit diskuteres de vigtigste pointer fra analysen med det formål at kunne give en mere direkte besvarelse af problemformuleringen.

Med en undersøgelse, der sigter mod at afdække Trænregimentets indsats i forhold til mangfoldighedsledelse, så mener jeg, at det er væsentligt at overveje, hvilken indflydelse det har, at udarbejdelsen af organisationens mangfoldighedsledelse er centraliseret, så at denne opgave varetages af Forsvarskommandoens Personel Strategisk Sektion. Først og fremmest har centraliseringen den konsekvens, at vedtagelserne skal gennem mange forskellige led, hvilket betyder, at en klar kommunikation er afgørende. Stampersonellets kritik, der rettes mod kommunikationen omkring Trænregimentets mangfoldighedsstrategi, tyder netop på at være opstået på baggrund af denne udfordring.

Ifølge Thomas & Ely kan det fulde potentiale ved mangfoldighed på arbejdspladsen kun opnås, hvis virksomheden ser mangfoldighed gennem "*Lærings- og effektivitetsparadigmet*", der som tidligere nævnt lægger vægt på, at virksomheden indarbejder medarbejderens nichetalenter i arbejdet til at

forbedre virksomhedens ydeevne. Det kan, på baggrund af Trænregimentets intentioner og erfaringer, konstateres, at Trænregimentets mangfoldighedsledelse kun på få områder kan karakteriseres indenfor dette paradigme. Først og fremmest mener Thomas & Ely, at virksomheden, for at kunne opnå det fulde potentiale ved mangfoldigheden, skal inddrage minoritetsgruppen i processen omkring fastsættelsen af, hvad mangfoldighedsledelse skal være, og hvordan den skal gribes an i organisationen. Der er dog ingen tegn på, at Trænregimentet inddrager de kvindelige ansatte på denne måde. Det, der endvidere adskiller sig fra "*Lærings- og effektivitetsparadigmet*" viser sig i Trænregimentets mangfoldighedsstrategi, hvor man ikke har fastlagt en arbejdsdeling, der tager udgangspunkt i de ansattes særegne kompetencer i forhold til at opnå virksomhedens mål. Det viser sig derimod, at man i Trænregimentet vægter nogle ens militære kernekompetencer højt. Der er således tegn på en modstrid mellem kerneværdierne i mangfoldighedsledelse og Trænregimentets standardisering af soldaterne, hvor alle skal tilegne sig de samme kompetencer og værdier. Denne problematik forstærkes yderligere af, at det kvindelige stampersonel har en kritisk holdning til Trænregimentets fremhævelse af kønsdiversiteten. Denne fremhævelse skal i høj grad ses i forhold til Trænregimentets fokus på ligestilling og retfærdighed, som klart placerer Trænregimentets mangfoldighedsarbejde indenfor varianterne "*Virksomhedernes sociale ansvar*" og "*Diskriminations- og retfærdighedsparadigmet*". Blandt andet kritiserer de kvindelige informanter Trænregimentets iværksættelse af særlige hensyn i forhold til de kvindelige soldater, idet de mener, at dette skaber en negativ forskelsbehandling. Der synes her at være forskellige opfattelser af, hvordan ligestilling opnås, idet Trænregimentet med de særlige hensyn, giver udtryk for en opfattelse af, at ligestilling handler om, at kønsforskelle bruges som argumentation for at behandle medarbejderne forskelligt, hvor de kvindelige informanter har en opfattelse af, at ligestilling betyder, at alle skal behandles ens.

De kvindelige informanters kritiske holdning til fremhævelsen af kønsdiversiteten bunder i høj grad i en oplevelse af, at dette fremmer en negativ stereotypiseringen af den kvindelige soldat, der medvirker til en distancering imellem kollegaerne. Man kan i denne forbindelse diskutere, hvorvidt mangfoldighedsledelse er med til at bekæmpe stereotypiseringer eller om strategien, med sit fokus på at udnytte potentialet ved forskelligheden, derimod fremmer konstruktionen af stereotype roller. Begge kvindelige informanter fastslår desuden, at de netop har valgt forsvaret som arbejdsplads på grund af de værdier, som den militære organisation traditionelt repræsenterer. Dette kan henføres til Giddens teori om det senmoderne samfund, hvori han beskriver individets reflektive projekt. Her

bruger Giddens begrebet "intern referentialitet", som skal forstås som oprettelsen af et personligt trossystem ud fra individets erkendelse om at "*his first loyalty is to himself*", og at de vigtigste referencepunkter tager sit udgangspunkt i individets egne beslutninger, hvilket kan ses som en kontrast til det traditionelle samfund, som i høj grad var præget af eksterne kriterier, der fortalte individet, hvad vedkommende skulle vælge. I denne forbindelse beskriver Giddens, at kvinder er gået fra at acceptere den traditionelle rolle som husmor, hvor fokus i vid udstrækning har været rettet mod andres ønsker og behov, til i dag selv at kunne konstruere sine egne livsplaner.

Det tyder således på, at kvinderne vælger jobbet som soldat som et led i udviklingen af deres individualiserede "selv" som et projekt. Det tyder således på, at ensretningen ikke udelukkende skyldes en assimilations strategi fra strategisk niveau, men i ligeså høj grad skyldes det faktum, at de kvindelige soldater selv aktivt tager del i konstruktionen af Trænregimentet, som en maskulin arbejdsplads. Det tyder således på, at arbejdet og kulturen, på trods af at der, som beskrevet i afsnit 2.1.1, er sket en markant fremgang i militær teknologi, hvor det ikke længere er ren råstyrke, der er nødvendig for en soldat, dog stadig vil være domineret af de maskuline træk, der traditionelt har hersket i organisationen. Følgende citat understøtter netop at organisationskulturen ikke umiddelbart ligger under for forandring:

*"Vi repræsenterer jo ikke det omgivende samfund og kommer næppe heller nogensinde til det i det operative virke, fordi forsvarets opgaver simpelthen... ja, ikke appellerer til kvinder, eller kan man sige, der er nogle fysiske krav, som kan gøre det svært for kvinder at deltage på lige vilkår som mænd, ik? Så på den måde kan man sige i sådan en hverdagsforståelse er det jo en overvejende mandearbejdsplads, når vi snakker det operative" (Bilag 2,A).*

Stefan Ring Thorbjørnsen fra Forsvarskommandoen understreger her, at det fysiske aspekt, der ligger i forsvarets arbejdsopgaver, altid vil betyde, at soldatens job i højere grad er egnet for mænd end for kvinder. Med dette in mente, så kan der stilles spørgsmålstegn ved, om det overhovedet er muligt for Trænregimentet som militær arbejdsplads at implementere mangfoldighedsledelse, hvor alle egenskaberne ved "*Lærings- og effektivitetsparadigmet*" opfyldes. Man kunne her argumentere for, at denne problematik skyldes Thomas & Elys manglende inddragelse af virksomhedens interne og eksterne kontekst, som jeg beskrev i afsnit 3.4. Her bliver hverken faktorer som virksomhedstypen eller samfundsmæssige aspekter taget i betragtning, hvilket kunne afsløre, at virksomhedernes arbejde med mangfoldighed kan indføres med succes i mange forskellige udgaver.

## 8. Konklusion

I ovenstående analyse og diskussion har jeg med afsæt i den hermeneutiske cirkel fulgt en cirkulær proces, der har været baseret på et dynamisk samspil mellem del og helhed, hvorved målet har været at skabe en endelig besvarelse på specialets problemformulering. I denne forbindelse har jeg undersøgt, hvordan Trænregimentet, Hærens Center for Logistik og Militærpoliti, forstår og anvender mangfoldighedsledelse i forhold til køn, og hvordan dette opleves af regimentets stampersonel. Så hvad har jeg fundet frem til?

Som fremhævet i analysen har man ikke i Trænregimentet udarbejdet et direktiv for regimentets mangfoldighedsledelse, hvilket betyder, at bestemmelserne omkring Trænregimentets mangfoldighedsledelse udgår fra Forsvarskommandoen. Det kunne desuden konstateres, at man fra strategisk niveau i høj grad har valgt at rette mangfoldighedsindsatsen mod Trænregimentets HBU-enhed, det vil sige Hærens Basisuddannelse i 1. Logistikbataljon. Her ligger fokus specielt på hvervningen af personel til fortsat uddannelse i forsvaret. Den indsats, der rettes mod Trænregimentets øvrige enheder for at kunne drage nytte af medarbejdernes kønsmæssige egenskaber, viste sig ikke at være fastlagt gennem specifikke arbejdsdelinger, men foregår derimod mere situationsspecifikt. Her er der tale om nogle lokale afgørelser, hvori det vurderes, hvem der på det givne tidspunkt er bedst egnet til at påtage sig den respektive opgave, således at den løses på bedst mulig vis. Det kom dog til udtryk, at flere informanter på stampersonelniveau var kritiske overfor den manglende information omkring Trænregimentets mangfoldighedsledelsesstrategi og mangfoldighedspolitik. Til trods for dette viste der sig, at være en lang række områder, hvor Trænregimentets intentioner, som blev fremlagt på det strategiske niveau, stemte overens med de erfaringer, Trænregimentets stampersonel havde gjort sig. Her var det særligt forbedringer i organisations opgaveløsning, der kom til udtryk. Der viste sig generelt at være en oplevelse af, at kønsdiversiteten har en positiv effekt på gruppedynamikken og det sociale miljø i bred forstand. Derudover viste det sig, at de kvindelige soldaters kompetencer indenfor kommunikation og omsorg anvendes som værdi i det militære arbejde. Desuden viste kvindekønnets signalværdi at være et brugbart redskab i missionsområder, hvor kønsrollerne er mere adskilte i forhold til den vestlige verden. Endvidere kan det konkluderes, at Trænregimentet, med mangfoldighedsindsatsen, blandt andet ønsker at opnå legitimitet som arbejdsplads ved at tage et socialt ansvar. Derudover ses der en fordel i at kunne forebygge mod manglende arbejdskraft i forhold til de rekrutteringsmæssige

udfordringer, der forventes at opstå i de kommende år på baggrund af den demografiske udvikling i arbejdsstyrken. Desuden kom det til udtryk, at Trænregimentet har en intention om at anvende mangfoldighedsledelsen til at indføre ligestilling og retfærdig behandling af organisations ansatte. Særligt har indsatsen for ligestilling og retfærdig behandling vist sig at være et fokuspunkt i Trænregimentet. Her har man valgt at foretage en række særlige hensyn til de kvindelige soldater med det formål at øge denne gruppes trivsel og imødekomme en række udfordringer, der vurderes at være til stede for de kvindelige soldater i deres arbejdsmæssige virke. Her er det eksempelvis mentorprogrammer og reducere af de fysiske krav til de kvindelige soldater, der har været i fokus. Det kunne desuden konstateres, at Trænregimentets kvindelige stampersonel hverken fandt Trænregimentets tiltag om mentorordning og reducerede krav hensigtsmæssige eller nødvendige. Derimod var opfattelsen, at dette kunne betragtes som negativ forskelsbehandling og at dette havde en negativ effekt på de kvindelige soldaters image. Derimod udtrykkes der et ønske om at Trænregimentet afholder sig fra at fremhæve kønsdiversiteten. Med et koncept som mangfoldighedsledelse, hvor der i høj grad fokuseres på de ansattes særegne kompetencer, så viste der sig at ligge en modstrid mellem disse holdninger og kerneværdierne i mangfoldighedsledelse. Tiltag som disse viste sig desuden at give anledning til bekymringer hos både Trænregimentets mandlige og kvindelige stampersonel. Blandt andet viste det sig, at flere var bekymrede for at Trænregimentet i hvervningen går på kompromis med soldaternes kompetencer i ønsket om at øge antallet af kvindeligt personel. Desuden gav Trænregimentets mandlige stampersonel udtryk for bekymringer i forhold til kvindernes fysiske færdigheder. Disse bekymringer blev set i forhold til det militære arbejde, hvor soldaterne i skarpe situationer er dybt afhængig af kollegaernes fysik. De risici, som soldaterne står overfor, tydede dermed på at overskygge stampersonellets opbakning til de tiltag, der skulle fremme enhver form for hensyntagen til de kvindelige soldater. Det kunne dermed konstateres, at de stærke fysiske kompetencer, som er afgørende for det militære erhverv, udgør en problematik for Trænregimentet i at kunne tilpasse kulturen i Trænregimentet til de forandringer, som mangfoldighedsledelsen medfører. Desuden blev det tydeligt, at der var en modstrid mellem Trænregimentets værdier og kerneværdierne i mangfoldighedsledelse, idet Trænregimentet vægter nogle ens militære kernekompetencer højt. Med denne standardisering af soldaterne, så er der i højere grad tegn på en assimilationstilgang end mangfoldighedsledelse. Det tyder endvidere på, at ensretningen ikke udelukkende skyldes en assimilations strategi fra strategisk niveau, men i ligeså høj grad skyldes det faktum, at de kvindelige soldater selv aktivt tager del i konstruktionen af Trænregimentet, som en maskulin arbejdsplads, idet de netop søger de værdier,



som den militære organisation traditionelt repræsenterer. I betragtning af de positive erfaringer, som Trænregimentets stampersonel giver udtryk for, så tyder det dog alligevel på, at Trænregimentet med sin strategi, formår at anvende mangfoldighedsledelsen på en måde, der gavner organisationen. Der blev i denne forbindelse rettet en kritik imod Thomas & Elys teori, som også Kamp & Hagedorn-Rasmussens teori bygger på, idet deres manglende inddragelse af virksomhedens interne og eksterne kontekst, kunne have den konsekvens, at man ser bort fra faktorer, der afsløre at virksomhedernes arbejde med mangfoldighed kan indføres med succes i mange forskellige udgaver. Denne kendsgerning stemmer endvidere overens med specialets socialkonstruktivistiske udgangspunkt, hvor viden er grundfæstet i den kontekst, som den pågældende undersøgelse er blevet til i.

## 9. Litteraturliste

Acker, Joan (1990) "*Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations*". Gender & Society, 4.

Acker, Joan (1993) "Å kjønne organisationsteori" Kjønn i organisation og ledelse, nr. 1. "Kilden – informations- og dokumentasjonssenter for kvinne- og kjønnsforskning".

Acker, J. (1992) "*Gendering Organizational Theory*", i A. J. Mills & P. Tancred (Eds.), "*Gendering Organizational Analysis*", Newbury Park, CA: Sage.

Antoft, Rasmus & Salomonsen, Heidi Houlberg (2007) "*Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi*" i Antoft, Rasmus m.fl (2007) "*Håndværk & Horisonter – Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*", Syddansk Universitetsforlag.

Arredondo, P. (1996) "*Successful Diversity Management Initiatives*", London, Sage.

Baynham, S. (1990) "*Defence and Security Issues in a Transitional South Africa*", i International Affairs Bulletin, vol 14, nr. 3.

Beck, Marie Valentin & Madsen, Svend Aage (2014) "*Flere mænd i sygeplejen – hvordan?*" Afrapportering af projektet "*At være mand og sygeplejerske – barrierer og muligheder for unge mænd før og efter sygeplejerskeuddannelsen*", Tænk tanken VM – Viden om Mænd.

Bloksgaard, Lotte & Faber, Stine B. (2004) "*Køn på arbejde*", Aalborg Universitetsforlag. 1. udgave, 1. oplag.

Brandi, Søren & Hildebrandt, Steen (2003) "*Mangfoldighedsledelse – om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv*", Børsens Forlag.

Bryman, Alan (2008) "*Social Research Methods*", 3. udgave, New York, Oxford University Press Inc.

Bryman, Alan (2012) "*Social Research Methods*", 4. Udgave, Oxford: Oxford University Press.

Cox, T., Jr., & Beale, R. L. (1997) "*Developing competency to manage diversity: Readings, cases & activities*", San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Dansby, M.R., & Landis, D. (1991) "*Measuring equal opportunities climate in the military environment*", *International Journal of Intercultural Relations*, 15 (4), 389-405.

Dansby, M.R. & Landis, D. (1995) "*Race, Gender and representation index as predictors of equal opportunity climate in military organizations*". DEOMI RSP, Patrick AFB, FL: Defence Equal Opportunity Management Institute.

Dansk Erhverv (2009) "*Erhvervslivets ansvarlighed – Doing well by doing good*", Nordisk miljømærkning.

Davis Karin. D., (1998) "*Chief Land Staff Gender Integration Study: The Experience of Women Who have Served in the Combat Arms*", Sponsor Research Report 98-1. Ottawa: Personnel Research Team National Defence.

Davis, Karen D. (ed.) (2007) "*Women and Leadership in the Canadian Forces: Perspectives and Experience*". Winnipeg: Canadian Defence Academy Press.

De Vaus, David (2001) "*Research Design in Social Research*", London: Sage Publications.

Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (2005) "*Introduction: The discipline and practice of qualitative research*" i N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (eds.) "*The SAGE handbook of qualitative research*", 3. Udgave, London: Sage Publications.

Forsknings- og Innovationsstyrelsen (2007) "*Innovation og mangfoldighed – Ny viden og erfaringer med medarbejderdrevet innovation*". København: Ministeriet for videnskab, teknologi og udvikling.

Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitsch (2004) "*Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer*", 2. udgave, 3. oplag, Frederiksberg C, Roskilde Universitetsforlag.

- Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitsch (2009) "*Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – På tværs af fagkulturer og paradigmer*", 2. udgave, 4. oplag, Roskilde Universitetsforlag.
- Gadamer, Hans- George (2007) "*Sandhed og Metode*" i "*Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*". 2. udgave 1. oplag, Arne Jørgensen og Academica, Århus 2007.
- Gareth Morgan (1989) "*Creative Organization Theory: A Resourcebook*", Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Giddens, Anthony (1997) "*Modernity and selfidentity*", Cambridge, Polity Press.
- Giddens, Anthony (1991) "*The consequences of modernity*", Polity Press, Cambridge – James Arvanitakis.
- Giddens, Anthony (1992) "*The Transformation of Intimacy: Sexuality, Love, and Eroticism in Modern Societies*", Polity Press.
- Giddens, Anthony (1999) "*Intimitetens forandringer - seksualitet, kærlighed og erotik i det moderne samfund*", København: Hans Reitzels Forlag.
- Giddens, Anthony (2002) "*Modernitet og selvidentitet: selvet og samfundet under senmoderniteten*", København, Hans Reitzel Forlag, 6. oplag.
- Gilje, Nils & Grimen, Harald (2004) "*Samfundsvidenskabernes forudsætninger*". København, Hans Reitzels Forlag.
- Hellevik, Ottar (1999) "*Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*", Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobs, B., Lützen, D. C., & Plum, E. (2001) "*Mangfoldighed som virksomhedsstrategi - På vej mod den inkluderende organization*", København: Nordisk Forlag.
- Janowitz, Morris (1960) "*The Professional Soldier. A social and political portrait*", Free Press, Glencoe.
- Janowitz, Morris (1970) "*Political Conflict: Essays in Political Sociology*", Chicago: Quadrangle Books.

Jensen, O. et al. (2004) "*Fra kæft, trit og retning til moderne ledelse*", Handelshøjskolens Forlag, 1. udgave, 1. oplag.

Jespersen, Susanne Branner (2004) "*Rekruttering af kvinder til politi og forsvar*", Center for Ungdomsforskning, Roskilde Universitetscenters Trykkeri, 1. Udgave.

Kamp, Anette & Hagedorn-Rasmussen, Peter (2002) "*Mangfoldighedsledelse – Et litteraturstudie om koncept teori og praksis*", Arbejdsrapport 1, Socialforskningsinstituttet, København.

Kamp, Anette & Hagedorn-Rasmussen, Peter (2003) "*Mangfoldighedsledelse – mellem vision og praksis*", Socialforskningsinstituttet.

Kamp, Anette & Hagedorn-Rasmussen, Peter (2004) "*Mangfoldighed på danske arbejdspladser – byrde eller styrke*", Tidsskrift for Arbejdsliv, vol 2.

King, Anthony (2010) "*The Afghan War and 'Postmodern' Memory: Commemoration and the Dead of Helmand*", British Journal of Sociology 61(1): 1-25.

Kvale, Steinar (1997) "*Interview. Introduktion til det kvalitative forskningsinterview*", København: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2010) "*Interview – introduktion til et håndværk*", København: Hans Rietzels forlag.

Langergaard, Luise Li & Rasmussen, Søren Barlebo & Sørensen, Asger (2006) "*Viden, videnskab og virkelighed*", Frederiksberg C, Forlaget Samfundslitteratur, 1. Udgave, 2. Oplag.

Lauring, Jakob (2005) "*Når Organisationen bliver Mangfoldig - Om vidensdeling og interaktion i etnisk mangfoldige organisationer*" (Kap.5), Århus: Handelshøjskolen i Århus, Institut for Ledelse

Liversage, Toni (1994) "*Kvinder – det fredelige køn?*", Forum, nr. 3.

Nour, Susanne & Thisted, Lars Nellemann (2005) "*Når vi er lige, men ikke ens – en rettighedsbaseret og ressourceorienteret tilgang til mangfoldighedsledelse*", i: Nour, Susanne &

Thisted, Lars Nellemann (red.) *"Mangfoldighed i arbejdslivet – Når vi er lige, men ikke ens"*. 1. Udgave, København K, Børsens Forlag

Page, Scott (2009) *"The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Group, Firms, Schools, and Societies"*, (Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Patton, M. Q. (2002) *"Qualitative research and evaluation methods"*, 3. Udgave, Thousand Oaks, CA: Sage.

Pinch, Franklin C., (2002) *"Selected Issues and Constraints on Full Gender Integration in Elite Ground Combat Units in Canada"*, Kingston, ON: FCP Human Resources Consulting.

Ploug, Niels (2011) *"Kvinder & Mænd"*, Danmarks Statistik, 19, TemaPubl.

Prieur, Annick (2002) *"Objektivering og refleksivitet – om Pierre Bourdieus perspektiv på design og interview"*, i Jacobsen, Michael Hviid, Søren Kristiansen & Annick Prieur (red.): *"Liv, fortælling, tekst"*. Strejftog i kvalitativ sociologi. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Reinicke, Kenneth (2010) *"Arbejdsliv, maskulinitet og karrieredilemmaer"*, Tidsskrift for Arbejdsliv, 12 årgang., nr. 2.

Rotter, N.G. & O'Connell, A.N. (1982) *"The Relationships Among Sex-Role Orientation, Cognitive Complexity, and Tolerance for Ambiguity"*. Sex Roles, 8.

Schaub, Gary & Pradhan-Blach, Flemming & Larsen, Esben Salling & Larsen, Josefine Kühnel (2012) *"Diversity in the Danish Armed Forces"*, Center for militære studier, Københavns Universitet.

Sjørup, Karen (1994) *"Ligestilling eller kvindeligørelse af kulturen"* i "Kvinder, Køn og Forskning", nr. 3,

Soeters, J & Van der Meulen, J. (2007) *"Cultural Diversity in the Armed Forces: An International Comparison"*, London: Routledge, Taylor & Francis Group.

Søderberg, Anne-Marie & Annette Risberg (2007): "*Diversity management in large firms in Denmark: policies and practices*" Paris: European Academy of Management.

Thisted, Lars Nelleman (2003) "*Mangfoldighedens dilemmaer – Hvad livshistorier fortæller om identitet, arbejde og integration*", Handelshøjskolen i København, Ph.D.

Thomas, David A. & Ely, Robin J. (1996) "*Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity*", Harvard Business Review.

Thomas, Roosevelt R. (1990) "*From affirmative action to affirming diversity*", Harvard Business Review, 90:107-117.

Thomas, Roosevelt R., Jr. (1996) "*Redefining Diversity*", New York: AMACOM American Management Association.

Vedung, E. (2009) "*Om minimale og kontekstuelle definitioner af evaluering*" i: "*Cepra-striben*", nr. 7/2009

Voxted, Søren (2007): "*Den nye mellemlider*". Hans Reitzels Forlag.

Woodward, Rachel & Winter, Trish (2007) "*Sexing the Soldier: the Politics of Gender and the Contemporary British Army*", London: Routledge.

Yin, Robert K. (2009) "*Case Study Research – Design and Methods*" 4. udgave, California, Sage Publications.

Zeigler, S. L., & Gunderson, G. G. (2005) "*Moving beyond G.I. Jane: Women and the U.S. military*", Lanham, MD: University Press of America, Inc.

Øhrstrøm, Bente, & Eriksen, Jørgen & Knudsen, Louise (2003) "*Undersøgelse af forekomst og oplevelse af kønskrænkende adfærd i forsvaret*", Forsvarsakademiet, Institut for Militærpsykologi .

## **Webkilder**

Webkilde 1: <http://www.statensnet.dk/pligtarkiv/fremvis.pl?vaerkid=8008&reprid=0&iarkiv=1>

Webkilde 2: <https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=137042>

Webkilde 3: [http://bm.dk/da/Beskaeftigelsesomraadet/Arbejdsret/Forskelsbehandling/positiv\\_særbehandling](http://bm.dk/da/Beskaeftigelsesomraadet/Arbejdsret/Forskelsbehandling/positiv_særbehandling)

Webkilde 4: [http://www.denstoredanske.dk/Samfund,\\_jura\\_og\\_politik/Militær/Militærvæsen\\_generelt/stampersonel](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Militær/Militærvæsen_generelt/stampersonel)

Webkilde 5: [www.forsvaret.dk](http://www.forsvaret.dk)

Webkilde 6: <http://www2.forsvaret.dk/viden-om/historie/Pages/Forsvarets Historie2.aspx>

Webkilde 7: [www2.forsvaret.dk/viden-om/historie/forsvarets/Pages/Forsvarsministeriets Historie2.aspx](http://www2.forsvaret.dk/viden-om/historie/forsvarets/Pages/Forsvarsministeriets Historie2.aspx)

Webkilde 8: [http://www.denstoredanske.dk/Samfund,\\_jura\\_og\\_politik/Militær/Militærvæsen\\_generelt/militære\\_grader](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Militær/Militærvæsen_generelt/militære_grader)

Webkilde 9: <http://forsvaret.dk/FKO/Om%20Forsvaret/Gradstegn/Documents/Hoeren2010.pdf>

Webkilde 10: [http://www.denstoredanske.dk/Samfund,\\_jura\\_og\\_politik/Samfund/Kvindesagen/Forskelsbehandlingsloven.aspx](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Samfund/Kvindesagen/Forskelsbehandlingsloven.aspx)

Webkilde 11: <http://www.mx.dk/nyheder/danmark/story/20959048>



## **Bilag (Vedlagt på CD)**

Bilag 1: Interviewguides

Bilag 2: Transskriptioner

Bilag 3: Folder omhandlende Trænregimentet, Center for Logistik og Militærpoliti

Bilag 4: Forsvarsministeriets mangfoldighedspolitik