



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

Utfordringer knyttet til implementering av gender-arbeidet ved UNFICYP

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi

Dorothea Bade og Siri Nyfløt

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi - STV-3910, november 2022

Forord

Denne studien representerer avslutning på studietiden ved UiT – Norges arktiske universitet og vår erfaringsbaserte mastergrad i strategisk ledelse og økonomi (MBA).

Vi vil takke gender-rådgiver Lauren Mcallister og Generalmajor Ingrid Gjerde ved FN Misjonen på Kypros (UNFICYP). Generalen med sin stab har vist stor åpenhet for studien og tilrettelagt med både innsyn i relevante dokumenter og tilgang på respondenter. Det som spesielt har motivert oss er å følge med på tiltak ledelsen har startet som følge av vår studie. Dette er aktiviteter som sjefsmøter hvor gender er tema, planlegging av gender-seminarer, revidering av styringsdokumenter og evaluering av tidligere gender-arbeid ved organisasjonen. Vi gleder oss til å følge med videre i dette arbeidet, og vi håper at vår studie videre kan gi tilbake ny forståelse, perspektiver og viten, og slik sett bidra til et mer effektivt arbeid med gender i organisasjonen.

En stor takk rettes også til vår veileder Anne Kamilla Lund, for hyppig og god veiledning gjennom et helt år. Denne studien hadde blitt særdeles mye mer utfordrende om det ikke var for din endringsvilje, tålmodighet, kontinuerlig oppfølging og gode og konstruktive innspill.

Videre ønsker vi å takke våre ektemenn, Vegar og Lars André. Det hadde ikke vært mulig å gjennomføre dette studiet uten god støtte, oppmuntrende ord, forståelse og tålmodighet på hjemmefronten.

Avslutningsvis vil vi takke hverandre for et stødig og godt samarbeid over et helt år. Det har vært utfordrende å jobbe på tvers av ulike landsdeler og landegrenser, med en deployering midt i oppgaveskrivingen og en fødsel fem uker før innlevering. Disse utfordringene har dog gjort arbeidet enda mer lærerikt og givende for oss begge, samt styrket vår relasjon til hverandre. I tillegg fikk vi Lille Leo som en trofast maskot i innspurten. Arbeidet med tematikken har også bidratt til å øke vår kunnskap og forståelse for et tema vi begge brenner for.

Kypros/Kongsberg, november 2022

Dorothea Bade & Siri Nyfløt

SAMMENDRAG

Studiens formål er å belyse hvilke utfordringer lederne på et operasjonelt nivå møter når gender settes på agendaen ved FN-misjonen på Kypros (UNFICYP), samt om lederne gjør tiltak for å minimere utfordringene. Bakgrunnen for dette er at UNFICYP har en forpliktelse gitt i FN-resolusjon 1325 om å implementere gender-perspektivet i sitt daglige virke i den hensikt å øke effekten av misjonen og oppdragene. Fokuset i studien har derfor vært på ledernes perspektiver, opplevelser og tanker rundt situasjonen, da det er de som har ansvar for selve implementeringen.

Det teoretiske rammeverket for studien er basert på organisasjonsteori innenfor organisasjonsdimensjonene struktur, kultur og funksjonalitet. Videre har kvalitativ metode med semistrukturerte dybdeintervjuer og dokumentanalyse blitt benyttet som datainnsamlingsmetode.

Utfordringene som belyses i denne studien er flere, blant annet ulik tolkning og forståelse av viktigheten av begrepet gender og gender-perspektivet i misjonen på ulike ledelsesnivåer. Videre er det utfordringer knyttet til strukturen ved at rammeverket er vanskelig å tolke, fokuset er negativt rettet mot kvotering av kvinner og måltall, samt at det tildeles for lite ressurser i arbeidet med implementeringen. Innenfor kultur er det utfordringer ved at misjonen preges av en tradisjonell militær kultur, hvor kvinner ikke anses som nødvendige for suksess i militære operasjoner og som følge av tokenisme. En differensiert organisasjonskultur og hyppige rotasjoner av personell vanskeliggjør videre prosessen med å påvirke de ansattes syn på gender-perspektivet. Innenfor funksjonalitet er det også utfordringer knyttet til at aktivitetene som skal gjennomføres i forbindelse med implementeringen. Disse treffer ikke organisasjonsmålene, har feil tematikk eller de har for stort fokus eksternt fremfor internt.

Samlet vil alle disse utfordringene som følge av opplevd personlige tap, lite hensyn til kulturelle verdier og virkelighetsoppfattelse og for dårlig formidling av endringsideen, føre til motstand hos de ansatte. Avslutningsvis er utfordringene ledere møter når gender settes på agendaen mangfoldige, situasjonsavhengig og komplekse. Studien fremhever at det gjennomføres minimalt med tiltak for å minske motstanden som oppstår.

SUMMARY

The purpose of this study is to shed light on the challenges leaders face at an operational level when gender is put on the agenda, specifically focusing on the UN mission in Cyprus (UNFICYP), concurrently looking into whether leaders take measures to minimize these challenges. The background for this is that UNFICYP has an obligation given in Resolution 1325 to implement gender perspectives in its daily work with the intention of increasing the effect of the mission and assignments. Our focus has therefore been on the leaders' perspectives, experiences, and thoughts regarding the situation, as they are responsible for its actual implementation. The theoretical framework for this study is based on organizational theory within the organizational dimensions of structure, culture, and functionality. Furthermore, a qualitative methodology with semi-structured in-depth interviews and document analysis has been used as a data collection method.

There are several challenges highlighted in this study, including the result of different interpretations and understandings of the importance of the concept of gender and the 'gender perspective' in the mission at different management levels. Furthermore, there are challenges linked to the structure in the framework, which is difficult to interpret, namely, the focus is negatively directed towards quotas of women and targets, and that too few resources are allocated in the work on implementation. Within culture, there are specific challenges in this mission characterized by traditional military culture, where women are not considered necessary for success in military operations and as a result of tokenism. Overall, a differentiated organizational culture and frequent rotations of personnel makes the process difficult when it comes to influencing the employees to change their view on gender perspective. Within functionality, there are challenges related to activities carried out in connection with the implementation. These activities do not meet the organizational goals, they have too much of an external focus, instead of internally, and gender meetings are being used for other topics.

These challenges lead to further resistance among employees, including a result of perceived personal loss, little regard for cultural values and perceptions of reality and poor communication of the idea of change. In conclusion, the challenges leaders meet when gender is put on the agenda are diverse, situationally dependent and complex. The research outlined in this thesis highlights that minimal measures are taken to reduce the resistance that arises.

Nøkkelord: gender, kjønn, Forsvaret, gender-arbeid, motstand, implementeringsstrategi, organisasjonsstruktur, -kultur, -funksjonalitet, FN, Forente Nasjoner, UNFICYP.

Key words: gender, sex, Armed Forces, gender parity, resistance, implementation strategy, organization structure, -culture, -functionality, UN, United Nations, UNFICYP.

Innholdsfortegnelse

1. Bakgrunn, hensikt og problemstilling	2
1.1. Hensikt.....	3
1.2. Problemstilling	4
1.3. Avgrensning	4
1.4. Studiens oppbygning	5
2. Kontekst	6
2.1. FN.....	6
Sikkerhetsrådet i FN- konflikthåndtering.....	6
Resolusjon nr. 1325 om kvinner, fred og sikkerhet	6
2.2. Konflikten – etablering av UNIFICYP.....	7
Kommandonivåer	8
Den Militære komponenten.....	8
Militær struktur i UNIFCYP	11
2.3. Styringsdokumenter.....	11
UNFICYPs mål og styringsdokument.....	12
2.4. Gender	14
Genderperspektivet.....	14
Gender i militære operasjoner	16
2.5. Oppsummering	17
3. Teoretiske perspektiver	18
3.1. Organisasjonsstruktur.....	18
3.2. Organisasjonskultur.....	19
3.2.1. Militær kultur og maskulinitet.....	22
3.3. Organisasjonsfunksjonalitet	24
3.4. Oppsummering	25
4. Metode.....	27
4.1. Undersøkellesdesign	27
4.2. Type data	28
Datainnsamlingsmetode	28
Forskningfokus	29
4.3. Valg av respondenter.....	30
4.4. Bearbeiding og analyse av data.....	32
4.5. Undersøkelsens gyldighet og pålitelighet	33
5. Drøfting	38
5.1. Hvordan forstår lederne begrepet gender og hva legger de i gender-arbeidet i UNFICYP?.....	39
Hvordan forstår lederne begrepet gender?	39
√Hva legger lederne i gender-arbeidet i UNFICYP?.....	43

5.2.	Hvilke utfordringer opplever lederne i gender-arbeidet innenfor organisasjonsstruktur, - kultur og - funksjonalitet?.....	46
5.2.1.	Organisasjonsstruktur	46
5.2.2.	Organisasjonskultur	54
5.2.3.	Organisasjonsfunksjonalitet.....	59
5.3.	Opplever lederne motstand fra de ansatte når gender settes på agendaen? Hvis, hvordan håndterer de dette? 62	
5.3.1.	Oppsummering av motstand gitt i FF2	62
5.3.2.	Opplever lederne motstand i UNFICYP.....	63
5.3.3.	Tiltak mot motstand.....	64
5.3.4.	Oppsummering motstand.....	66
6.	Konklusjon.....	67
6.1.	Videre arbeid	69
7.	Bibliografi.....	71
	VEDLEGG 1: GRAP - Revidert versjon av UNFICYP sitt interndokument om genderarbeidet i organisasjonen.....	77
	VEDLEGG 2: Intervjuguide	80
	VEDLEGG 3: Informasjonsskriv	82
	VEDLEGG 4: Godkjenning NSD.....	85

Figurer

Figur 1:	UNFICYP sitt organisasjonskart.....	9
Figur 2:	Modell av UNFICYP sin militære komponent.	10
Figur 3:	Utklipp av noen av målene satt av UNFICYP i interndokumentet GRAP.	13

Tabeller

Tabell 1:	Respondentene i studien	31
Tabell 2:	Respondentene i studien, delt inn i toppledere, mellomledere og fagansvarlige.....	39

Forkortelser

CO: Commanding Officer

Deployering: Å sende militære enheter og avdelinger inn i et operasjonsområde (Børresen, 2022).

FC: Force Commander

FF: Forskningsfokus

FN: Forente Nasjoner

FRP: Fremskrittpartiet

GFP: Gender focal point

GRAP: Gender Responsive Action Plan

HoM: Head of Mission

NCGM: Nordic Center for Gender in Military Operations

OC: Officer in Command

SRSG: Special Representative of the Secretary-General

UGPS: Uniformed Gender Parity Strategy

UNFICYP: United Nations Forces in Cyprus

UNFlt: United Nations Flight

UNPOL: United Nations Police

1. Bakgrunn, hensikt og problemstilling

I år 2021 annonserte Forsvaret at de skulle ansette åtte «gender-rådgivere» for å blant annet jobbe med forståelsen av at gender har betydning i ulike operasjoner og situasjoner, samt for å øke mangfoldet i den militære oppdragsløsningen. Annonseringen gikk ikke upåaktet hen, og det politiske partiet FRP var blant de første kritikerne til denne satsningen (Heldahl, 2021). I etterkant av annonseringen har kritikken, debatten og diskusjonene fortsatt, og de er like dagsaktuelle nå mot slutten av år 2022. Dette gjenspeiles blant annet i kommentarer som «*Tid og ressurser brukt på såkalt gender har absolutt ingenting med militære operasjoner å gjøre*» og «*Å prioritere «gender» er å prioritere feil. (..) Dette gender-tullet må ut av Forsvaret snarest*» på forum som Facebook og Forsvarets Forum (Marthinsen, 2022; Lindberg, 2022). På den andre siden står som oftest forskere og talspersoner fra Forsvaret som gang etter gang må svare og henvise til forskningen som understøtter ansettelsene, samt til FN-resolusjoner og bærekraftsmål som pålegger nasjonen et slikt fokus (Kvarving L. , 2022).

Utsagnene ovenfor viser at Forsvarets «gender-satsning» engasjerer eksternt, men det engasjerer også vel så mye internt i organisasjonen. Dette kommer blant annet tydelig frem i et økende fokus på forskning innenfor gender i militæret i ulike land og i rammen av ulike organisasjoner, samt opprettelse og ansettelse av gender-rådgivere både nasjonalt og internasjonalt. Forsker Anita Schjølset fra Forsvarets høgskole skriver blant annet i sin artikkel om hvordan dette engasjerer på en negativ måte, altså kommer til uttrykk gjennom motstand internt. Hun kommenterer at denne motstanden spesielt kommer til uttrykk på det operasjonelle nivået, altså det nivået i Forsvars-strukturen hvor avgjørelser skal tas om hvordan strategiske målsetninger skal omformes til praktisk utøvelse i Forsvaret. Årsaken skal være at de ansatte ikke støtter opp om gender-arbeidet, slik at gender-tiltakene blir tilfeldige og usammenhengende, noe som videre gjør gender-satsningen til en uutnyttet ressurs i operasjonene (Schjølset, 2014).

Videre viser Lene Kvarving i sin doktorgrad at det også er motstand og utfordringer når det kommer til å implementere gender-arbeid i NATO-strukturen. I denne studien henvises det til blant annet mangel på tydelig ledelse og implementeringsstrategi som viktige årsaker (Kvarving L. P., 2019, ss. 198-199, 207-209). Tematikken relevans blir videre særlig konkretisert av

Robert Engell, professor i ledelse ved det svenske forsvarsuniversitetet og seniorstipendiat ved Georgetown Institute for Women, Peace and Security, med følgende sitat; (Engell, 2016, s. 74)

“The process of implementation (gender) must therefore be approached as an uphill battle that will involve substantial resistance. (...) To achieve these ends, a new interdisciplinary approach is necessary—one that connects gender perspectives and feminist scholarship with military theory and discussions of military effectiveness in both war and peace support operations.”

Denne motstanden mot gender, samt manglende forståelse for begrepet, er utgangspunktet for studiens tematikk og er det som danner grunnlaget for studien.

Når det engelske ordet «gender» her blir benyttet, henvises det til det sosiale kjønnet. Derimot vil ordet «kjønn» bli benyttet til å henviser til det biologiske. Begrepet gender og kjønn og hvordan disse skilles og forstås, vil vi komme tilbake til i kapittel 2 «kontekst». Studien ønsker å understreke at forskningsarbeidet som er referert til ovenfor, kun er en liten del av all forskning som er gjort. Allikevel er det fortsatt et stort behov for å belyse og sette søkelys på videre forskning på gender i militæret, spesielt på hvorfor/hva/hvordan utfordringer og motstand mot gender på operasjonelt nivå kommer til syne og hvordan dette håndteres.

1.1. Hensikt

Fokuset, omtalene, debattene og forskningen Schjølset og Kvarving har utført engasjerer oss som offiserer og ledere i Forsvaret. Vi føler således på et ansvar for å bidra til å endre disse holdningene internt i egen organisasjon. Av den grunn ønsker vi å videre kunne berike denne forskningen, samt skape en enda større forståelse for hva som er utfordringene og hvorfor motstanden oppstår. Mer spesifikt ønsker vi å forske på ledernes opplevelser og tanker om planlegging og implementering når gender-arbeid skal gjennomføres i en etablert organisasjon på et operasjonelt nivå. Vi ønsker å få frem ledernes perspektiver fordi det er på dette nivået det først og fremst må forandring og kunnskap til for å bedre situasjonen. Dette fordi det er lederne som har ansvaret for å implementere gender-fokuset i praksis.

For å gjøre dette har vi valgt å studere FN-misjonen på Kypros, UNFICYP, og hvordan lederne i misjonen opplever og arbeider med gender-fokuset. De Forente Nasjoner (FN) er spesielt interessant da det var de som først satte gender på agendaen i militær kontekst. Ved å forske på denne tematikken, håper vi at militære og sivile ledere kan få en bedre forståelse for hvilke utfordringer de kan stå ovenfor i et slikt arbeid.

1.2. Problemstilling

Vår forskning på tematikken søker å belyse hvilke utfordringer lederne møter på et operasjonelt nivå når gender-arbeid skal innlemmes i en militær operasjon. Med bakgrunn i det er vår problemstilling som følger:

Hvilke utfordringer opplever ledere på operasjonelt nivå i UNFICYP når gender settes på agendaen, og hva gjør lederne med disse?

Problemstillingen har videre blitt delt opp i tre forskningsfokus med til sammen fem forskningsspørsmål:

1. Hvordan forstår lederne begrepet gender, og hva legger de i gender-arbeidet i UNFICYP?
2. Hvilke utfordringer opplever lederne i gender-arbeidet innenfor organisasjonsstruktur, -kultur, -funksjonalitet?
3. Opplever lederne motstand fra de ansatte når gender settes på agendaen? Hvis, hvordan håndterer de dette?

1.3. Avgrensning

Studien vil avgrense seg til ledernes perspektiver på operasjonelt nivå i UNFICYP, hvor da de øvrige ansattes perspektiver ikke vil bli beskrevet eller diskutert. Med ledere menes individer med formelt lederansvar, herunder de som innehar en stilling hvor lederskap er en del av ansvarsområdet. Altså, personell som besitter stillinger som formelt kan påvirke gender-arbeidet negativt eller positivt ovenfor enkeltindivider og grupper av ulike størrelser. Dette innebærer at lederskap forstås som muligheten til å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot et felles mål (Northouse P. , 2015). Selv om ledere er respondenter, søker ikke studien å belyse

ledelsesteori, men heller organisasjonsteori med fokus på endringsmotstand og strukturelle, kulturelle og funksjonelle utfordringer sett fra ledernes synspunkter.

Årsaken til at studien vil begrense seg til det operasjonelle nivået, er begrunnet med at dette er nivået hvor tidligere forskning har vist at utfordringene er de mest fremtredende. Studien undersøker kun hvordan gender-arbeidet kommer til uttrykk internt i organisasjonen, altså ikke effektene, utfordringene og/eller motstanden dette gender-arbeidet også kan ha eksternt som følge av den militære operasjonen. Studien vil heller ikke belyse effekten gender-arbeid kan ha i konflikter.

1.4. Studiens oppbygning

I denne studien ønsker vi å vise en sammenheng mellom problemstillingen og empiri, valg av teori, metode, drøfting og konklusjon i kapitlene under. Kapittel 2, kontekst, er en gjennomgang av konteksten for studien. I dette kapitlet gir vi en beskrivelse av vår caseorganisasjon UNFICYP, samt en beskrivelse av begrepene gender og gender-perspektivet i en militær kontekst. Videre presenterer vi relevante teoretiske perspektiver i kapittel 3. Dette inkluderer organisasjonsteori om de tre organisasjonsdimensjonene struktur, kultur og funksjonalitet. Årsaker til motstand blir også presentert under disse dimensjonene. Deretter blir våre metodiske valg, samt studiedesign beskrevet i kapittel 4. I kapittel 5 drøfter vi så våre funn ved hjelp av det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 3. Avslutningsvis konkluderer vi funnene sett opp mot problemstillingen i kapittel 6, samt presenterer forslag for videre forskning.

2. Kontekst

Med bakgrunn i valg av UNFICYP som casestudie vil vi i konteksten beskrive hva FN og Resolusjon 1325 er, og hvordan sistnevnte er knyttet til kvinner, fred og sikkerhet. Videre vil vi beskrive, med bakgrunn i konflikten på Kypros, hvorfor UNFICYP ble etablert og hvordan de ulike kommandonivåene og den militære strukturen henger sammen i misjonen. Her beskrives også de ulike styringsdokumentene knyttet til gender-arbeidet, FN og UNFICYP sin militære komponent. Avslutningsvis redegjør vi for begrepet gender og gender-perspektivet, og hvordan vi forholder oss til disse begrepene videre i studien.

2.1. FN

FN er en global internasjonal organisasjon som ble grunnlagt i 1945. Fra grunnleggelsen var det kun 51 medlemsland, mens det i dag er hele 193 land som er medlemmer. FN ble etablert som følge av andre verdenskrig, hvor hensikten var å organisere verden annerledes slik at fred kunne sikres og for å unngå enda en verdenskrig. FN har siden 1945 gradvis vokst, hvor flere FN-organisasjoner, FN-fredsoperasjoner og en rekke FN-konvensjoner har blitt opprettet og vedtatt (FN-sambandet, 2022).

Sikkerhetsrådet i FN- konflikthåndtering

Det er Sikkerhetsrådet i FN som har til oppgave å opprette fredsoperasjonene, men først og fremst å forhindre at det bryter ut væpnede konflikter innad og mellom land. En av de eldste FN-operasjonene er fredsoperasjonen på Kypros som er og har vært pågående helt tilbake til 1964 (FN-sambandet, 2021). Vanligvis forsøker FN å samle partene for å løse en konflikt, men dersom det ikke lykkes kan Sikkerhetsrådet vedta at FN skal ta grep. Dette kan være ved å utnevne spesialutsendinger som mekler mellom partene, innføring av sanksjoner eller ved utplassering av fredsbevarende styrker i konfliktområdet. Dersom disse hjelpemidlene ikke fungerer, kan Sikkerhetsrådet gi mandat til bruk av militær makt i området (FN-sambandet, 2020).

Resolusjon nr. 1325 om kvinner, fred og sikkerhet

Kvinnens stilling i en konflikt var lenge et tema, men ble først offisielt anerkjent da

Sikkerhetsrådet i år 2000 vedtok resolusjon nr. 1325, om kvinner, fred og sikkerhet (heretter Res

1325). Res 1325, samt påfølgende resolusjoner innenfor området kvinner, fred og sikkerhet, har skapt et internasjonalt rammeverk for gjennomføringen av et gender-perspektiv i arbeidet med internasjonal sikkerhet og i fredsoperasjoner (Engell, 2016, s. 73).

Resolusjonen anerkjenner at kvinner, jenter, menn og gutter spiller forskjellige roller og påvirkes forskjellig i konflikter. Videre anerkjennes kvinners aktive medvirkning i fredsarbeidet som nødvendig for å sikre varig fred, at konflikt-relatert vold skal stanses og overgripere straffes. Til slutt skal resolusjonen sørge for at FNs fredsbevarende arbeid alltid skal ha et kjønnsperspektiv (FN-sambandet, 2019)

Resolusjonen er særlig ment som en sterk henstilling til samtlige av FNs medlemsland om å sikre at kvinner har økt representasjon på alle beslutningsnivåer som skal hindre, styre og løse konflikter, både internasjonalt, regionalt og nasjonalt. Kvinner burde ifølge resolusjonen inkluderes og anerkjennes som en nødvendig ressurs i en konflikt og i en fredsprosess. Videre er FNs medlemsland selv ansvarlige for å følge opp resolusjonen, samt at alle land og aktører har et særskilt ansvar for at kvinners behov og rettigheter i arbeidet for internasjonal sikkerhet og fred, blir ivaretatt (Regjeringen, 2012; Schjølset, 2014, ss. 66-67).

Etter resolusjon 1325 har det i tillegg blitt vedtatt ni andre resolusjoner som bygger videre på den første med samme hovedtematikk. Spesielt kan resolusjon 2242 fra år 2015 nevnes da denne har søkelys på at gender-analyser og gender-ekspertise må inkluderes i alle stadier av FNs operasjonsplanlegging (NCGM, 2020).

2.2. Konflikten – etablering av UNIFICYP

FN deltar i til sammen 12 fredsbevarende operasjoner per november 2022, hvor Norge bidrar med politi, eksperter og militær personell i fire av dem (FN-sambandet, 2019). En av de eldste operasjonene, som nevnt ovenfor, er FN operasjonen på Kypros. Fult ut heter denne operasjonen «United Nations Peacekeeping Force in Cyprus» (UNFICYP). I 1960 ble Kypros en selvstendig republikk bestående av gresk- og tyrkiskkyprioter, men i 1963 ble tyrkiskkyprioterne presset ut av regjeringen. Knappe fire år senere gikk FN inn og etablerte UNFICYP i den hensikt å hindre økende interkommunal strid mellom greskkyprioter og tyrkiskkyprioter på Kypros. Etter et gresk

støttet coup d'état i 1974, intervenerte Tyrkia øya Kypros med tyrkiske militærstyrker, som et svar på økende stridigheter og det de mente var et angrep på tyrkiskkyprioterne. 16. August 1974 erklærer tyrkiske styrker en ensidig våpenhvile hvor UNFICYP markerte våpenhvilelinjen og tok på seg ansvaret for å monitorere og overvåke buffersonen, et avgrenset område som deler de to sidene; greskkyprioter i sør og tyrkiskkyprioter i nord (UNFICYP, 2022). Nord-Kypros, eller det de selv kaller seg; tyrkiske republikken Nord-Kypros, ble i 1983 erklært som en selvstendig republikk, men den er kun anerkjent av Tyrkia (Thuesen & Lundmo, 2022).

UNFICYP forsøker å skape grunnlag for dialog mellom partene, samtidig som de overvåker sikkerhetssituasjonen i hele landet. UNFICYP har også tilleggsoppgaver som å ivareta humanitære aktiviteter, være diskusjonspartner og ikke minst tilrettelegge for fredsforhandlinger mellom partene. Et av spørsmålene som partene har vanskeligheter med å bli enige om, er antall eiendommer og områder som skal eller ikke skal tilbakeføres til greskkypriotere og tyrkiskkyprioter som ble sendt på flukt i 1974 som følge av den tyrkiske militærinvasjonen (FN-sambandet, 2021).

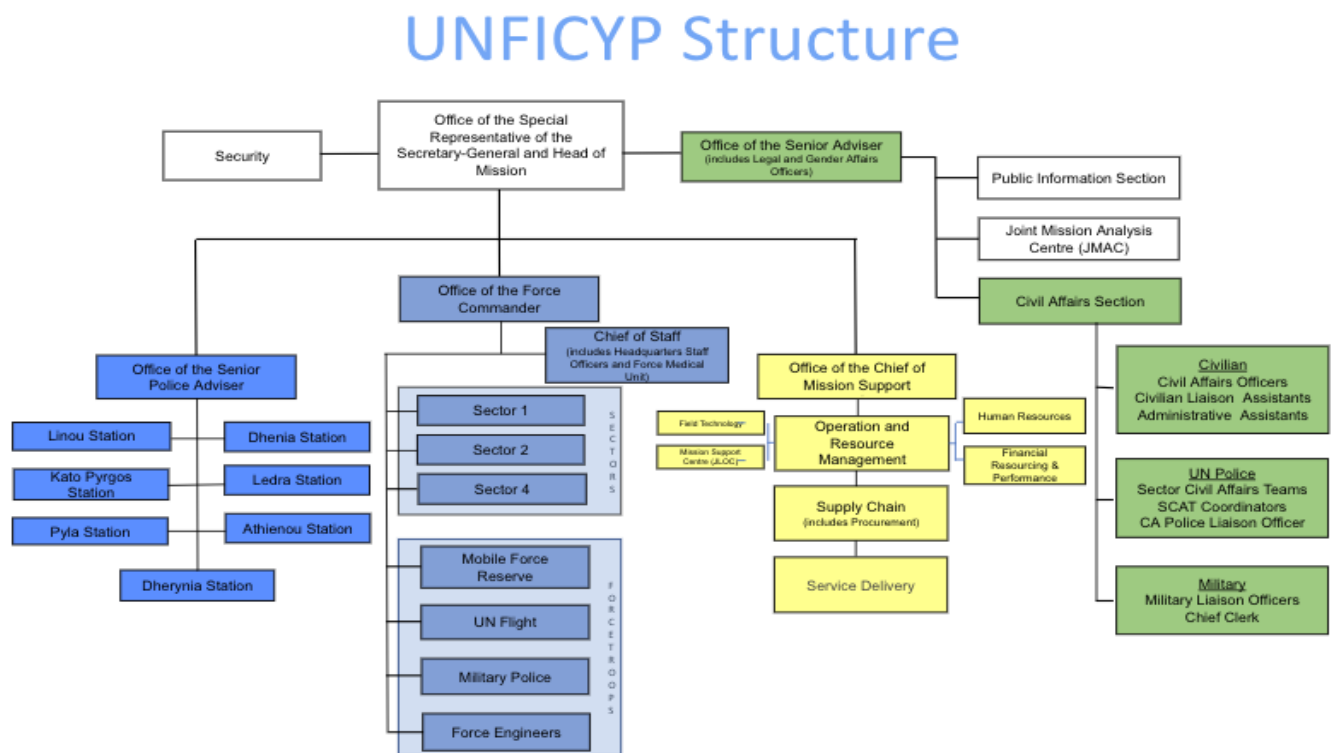
Kommandonivåer

UNFICYP er en FN operasjon hvor flere land opererer under en felles kommando. Det finnes fem ulike kommandonivåer som benyttes i en slik militær sammenheng. Det øverste nivået (nivå 1) er politisk hvor politikk blir omsatt til politiske målsettinger og slutttilstander. Det nest høyeste nivået (nivå 2) er det militærstrategiske. På dette nivået blir de politiske målsettingene og slutttilstandene omsatt til militærstrategiske målsettinger og slutttilstander. Det neste nivået er operasjonelt nivå (nivå 3). På dette nivået blir operasjoner planlagt gjennom en militær planprosess for å realisere de militærstrategiske målsettingene og slutttilstandene. Det er på dette nivået ledelsen i UNFICYP tilhører. Nest nederste nivå (nivå 4) er det taktiske nivået. På dette nivået blir aktiviteter gjennomført for å løse gitt oppdrag fra det operasjonelle nivået. Til slutt er det stridstekniske nivået (nivå 5) hvor aktiviteter gjennomføres innenfor de taktiske rammene (Forsvarets høgskole / Stabsskolen, 2019).

Den Militære komponenten

UNFICYP består av et samarbeid mellom fire domener eller komponenter; militært, FN-politiet (UNPOL), sivilavdelingen (Civil Affairs) og administrasjonen (Mission Support) som støtter samtlige. UNFICYP ledes av Mr. Colin Stewart som er Special Representative of the Secretary-

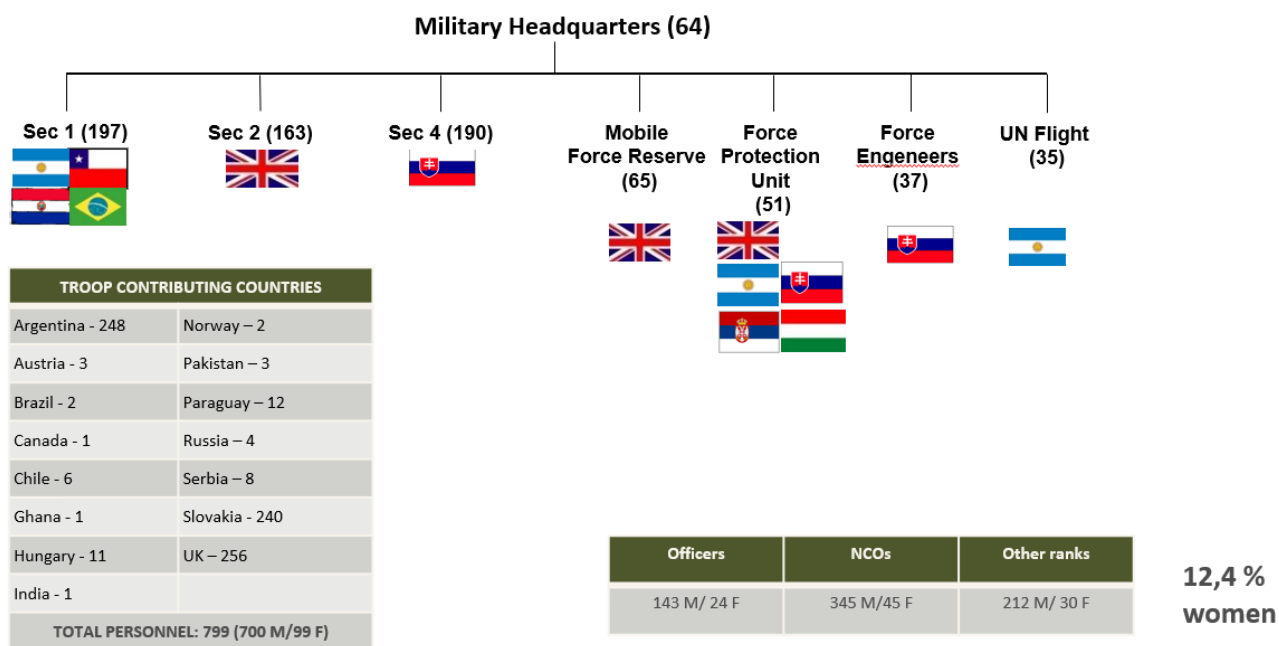
General (SRSG) og Head of Mission (HoM). SRSG er også Deputy Special Advisor of the Secretary-General på Kypros, og bidrar således til FN's Mission of Good Offices, og de FN ledete fredsforhandlingene mellom partene (UNFICYP, 2022). Misjonen består av til sammen 1100 personer, hvorav rundt 830 av disse tilhører den militære komponenten. Av disse er det landene Storbritannia, Slovakia og Argentina som utgjør størst del av styrken, men UNFICYP sin militære komponent består av totalt 16 ulike nasjoner. Figuren nedenfor viser hvordan den militære komponenten er strukturert i et organisasjonskart.



Figur 1: UNFICYP sitt organisasjonskart.

Den militære komponenten ledes av en Generalmajor, som tituleres som styrkesjef eller Force Commander. UNFICYP ble i 2014 den første FN-operasjonen med en kvinnelig leder for de militære styrkene ved den norske generalmajoren Kristin Lund. Fra 2021 tok en ny norsk kvinnelig generalmajor over ledelsen av de militære styrkene, nemlig Generalmajor Ingrid Gjerde (UNFICYP, 2022). Som styrkesjef er hun sjef for hele den militære komponenten i UNFICYP.

Videre består den militære komponenten av flere ulike underavdelinger. På øya i konfliktområdet hvor FN opererer, har de delt buffersonen inn i tre ulike ansvarsområder kalt sektorer. Hver sektor, som er en såkalt underavdeling, ledes av en militær leder kalt en CO (Commanding Officer, med militærgrad oberstløytnant). Styrkesjefen har i tillegg til de tre sektorsjefene, fire andre militære ledere som benevnes som OC's (Officer Commanding med militærgraden major). Disse styrkene, som kalles for Force Troops, er således mindre enn styrkene i hver sektor, og de holder til nærmere hovedkvarteret. De kan sees på som underavdelinger tilsvarende kompaninivå. Avslutningsvis vil hovedkvarteret, ledet av Styrkesjefen sin stabssjef (militærgrad oberst), være å anses som en egen underavdeling. Hver enkelt avdelingssjef, som militær leder i UNFICYP, vil derfor være en alternativ respondent og av interesse for å intervjues.



Figur 2: Modell av UNFICYP sin militære komponent pr. 1. Juli 2022

Hovedkvarteret er multinasjonalt og består av hele 13 ulike nasjoner, som vist i figur 2 ovenfor. Sektor 1 består hovedsakelig av argentinere (samt individer fra Brazil, Paraguay og Chile), sektor 2 består av briter og sektor 4 av slovakere. Videre består Force Protection Unit, som er en multinasjonal vakt- og militærpolitistyrke av 5 ulike nasjoner, hovedsak av argentinere under ledelse av briter. Force Engineers, altså ingeniørene, består utelukkende av slovakere. UN Flight som har pilotene og ansvar for flyvninger er argentinere. Til slutt er Mobile Force Reserve misjonens beredskapstropp og består av britiske soldater. Avslutningsvis må også gender focal

points (GFP) nevnes da de er personer på avdelingsnivå med delansvar for gender-arbeidet. Disse er valgt ut for hver komponent (militær, sivil og politi), samtidig som at det er en GFP i hver av de militære underavdelinger.

Militær struktur i UNIFCYP

Studiens case omhandler militæret og dermed er UNIFCYP sin militære struktur interessant. For UNIFCYP må implementeringen av gender-fokuset være synlig i organisasjonsstrukturen, og da med hensyn til organisasjonens verdier og kulturelle perspektiver. Det må legges til rette for at det skal fokuseres og spesialiseres på gender i arbeidsoppgavene, gender-fokuset må koordineres tilstrekkelig og hensiktsmessig i organisasjonen, og det må gis klare retningslinjer og rammeverk til de som skal arbeide med gender-fokuset for hva som blir relevante arbeidsoppgaver og hvordan de kan gjennomføre disse. UNIFCYP har blant annet ansatt en egen rådgiver innen gender, som vist på øverste linje i figur 1. Genderrådgiveren er plassert innen forkontoret til SRSG for å kunne gi strategiske råd til SRSG /HoM angående inkludering av et kjønnsperspektiver, gender og kvinner, fred og sikkerhet i misjonen (*Vedlegg 1: GRAP*).

I tillegg har de ulike sektorene og underavdelingene, som nevnt innledningsvis, egne «gender focal point» som skal fungere som en ekstra ressurs i å adressere gender-problematikk og -tilrettelegging i hierarkiet. I forbindelse med vår oppgave er det særlig interessant å undersøke hvordan lederne opplever at disse ressursene fungerer i praksis, og om disse ressursene oppleves som tilstrekkelige i gender-arbeidet ved organisasjonen.

2.3. Styringsdokumenter

I studien søkes det å finne ut hvilke utfordringer lederne møter når UNIFCYP skal implementere gender-fokuset. Av den grunn vil det også være viktig å forstå om lederne faktisk forstår gender-begrepet, om de utfører aktiviteter for å implementere gender-fokuset, i hvor stor grad de mener aktivitetene hjelper til å nå organisasjonsmålene, samt om styringsdokumentene er tilstrekkelige og forståelige nok for implementeringsarbeidet. Blant annet er mål, retningslinjer og aktiviteter beskrevet i FN's styringsdokumenter, herunder Res 1325 og «Uniformed Gender Parity Strategy» (UGPS), samt UNIFCYP sitt interndokument «Military Gender Responsive Action Plan» (GRAP). Dersom lederne møter motstand eller utfordringer, vil det være av interesse å undersøke om/ hvordan de håndterer dette sett i lys av ulike aktiviteter eller om de velger å ikke

gjøre noe med det, i tillegg til hva det har å si for implementeringen. Dette blir nærmere beskrevet i teorien, men også i drøftingen hvor struktur og funksjonalitet i organisasjonen UNFICYP blir belyst. Relevante styringsdokumentene blir videre beskrevet nedenfor.

UNFICYPs mål og styringsdokument

I september 2017 ble en egen strategi kalt for UGPS i FN godkjent. UGPS er en overordnet strategi som gir retningslinjer om hvordan skape et såkalt muliggjørende miljø, og hvordan kommunisere med og oppsøke riktige instanser i den hensikt å øke antallet uniformerte kvinnelige FN-ansatte. UGPS er dedikert til å øke antallet kvinnelige uniformerte fredsbevarende personell, herunder å nå fastsatte mål i samsvar med FNs sikkerhetsråd i resolusjon 2242 (2015) (United Nation, 2017). Sistnevnte resolusjon har søkelys på at gender-analyser og gender-ekspertise må inkluderes i alle stadier av FNs operasjonsplanlegging (NCGM, 2020). I tillegg har UNFICYP, og andre FN misjoner, en policy utarbeidet av FN kalt Action for Peackeping (A4P+). Denne setter søkelys på FN sine hovedprioriteter fra 2021-2023, herunder kvinner, fred og sikkerhet, hvor kvinners deltagelse i politiske prosesser er et av flere mål (UN, 2020, s. 2).

Videre har UNFICYP utarbeidet et interndokument kalt GRAP. GRAP skal sikre at UNFICYP er i henhold til både FNs generalsekretærs systemomfattende strategi for gender-paritet og UGPS. Dette er avgjørende for å gi en strukturert og oppnåelig tilnærming til likestilling og respons for den militære komponenten av oppdraget, og alle anstrengelser bør således gjøres for å fremme ambisjonene som er angitt i GRAP (*Vedlegg 1: GRAP*). GRAP fra 2020 konkluderer med at UNFICYP opprettholder en sunn statistikk over kvinnelige fredsbevarende deltakelse, og at vilkårene er satt for ytterligere å fremme uniformerte kvinner som kritiske aktører for å oppfylle misjonens mandat (*Vedlegg 1: GRAP*).

Videre stadfestes det en rekke mål, både interne og eksterne, relatert til militær gender-respons og -paritet. Med andre ord har UNFICYP et rammeverk, samt satt en rekke mål den militære komponenten skal strekke seg etter for å nå. Disse målene er helt konkrete tiltak som blant annet omhandler forbedring og promotering ved å skape interesse for kvinnelige fredsbevarere og deres muligheter, samt øke bevissthet og kunnskap om Gender Parity and Responsivness (*Vedlegg 1: GRAP*).

Det er også verdt å nevne at GRAP'en henviser til alle ledere i de ulike underavdelingene (sektor og unit commanders), til GFP (Mission Deputy Military Gender Focal Point; Sector Military Gender Focal Points), til Military Training Cell og Mission Support Centre. Samtlige av disse er hovedmottakere av interndokumentet. Videre er dokumentet henvist til alle øvrige ledere med beslutningsmyndighet i UNFICYP (*Vedlegg 1: GRAP*).

Nedenfor vises en oversikt over noen utvalgte mål for gender-arbeidet som GRAP lister opp;

OBJECTIVES

5. UNFICYP's objectives in relation to military gender responsiveness and parity, both internally and externally, are as follows:

- a. Continue to IMPROVE the environment for uniformed Women on the mission.
- b. Continue to PROMOTE UNFICYP's opportunities for Women Peacekeepers.
- c. Continue to GENERATE interest in UNFICYP's Women Peacekeepers.
- d. Continue to RAISE AWARENESS of and EDUCATE on the principles of Gender Parity and Responsiveness.
- e. Continue to PROMOTE gender parity and inclusivity; making women and men's priorities, needs and contributions equally valued in this mission.

8. **Education and Training.** In order for gender parity and responsiveness to be successful the following criteria is critical:

- a. All uniformed personnel must understand gender parity and gender responsiveness.
- b. All commanders must know how to advance the principles of gender equality.
- c. Uniformed women assigned to the Mission should understand what opportunities are available to them.

9. This all-inclusive approach to achieving gender parity and responsiveness is regularly coordinated with the Mission's GAO and delivered through the Military Training Cell and Military Gender Affairs Focal Point.

10. **Identifying Requirements and Opportunities.** UNFICYP's military component must have a process by which the leadership identifies what it needs to do to promote and support gender responsiveness, which must include the ability to formally register these requirements or opportunities. Regular assessments of these are essential to monitor progress and improve or maintain standards. These assessments will be conducted as part of the bi-annual MSCAs as outlined in Serial 4 of Paragraph 13.

Figur 3: Ovenfor er et utklipp av noen av målene satt av UNFICYP i interndokumentet GRAP.

De ulike målene er delt inn i ulike underkategorier, som i punkt 8 «Utdanning og trening» hvor det beskrives en del forutsetninger som må ligge til rette for at organisasjonen UNFICYP skal lykkes med implementering av gender. I punkt 9 «Identifisere krav og muligheter» stadfestes det blant annet at lederne i den militære komponenten må ha og ta del i en prosess hvor de kan

enkelt indentifisere og kommunisere hvilke behov og hva som må gjøres for å lykkes med å promotere og støtte implementering av gender-perspektivet i misjonen (*Vedlegg 1. GRAP*).

Overnevnt styringsdokument med konkrete fastsatte mål er viktige for studien å kjenne til, da det gjennom intervjuene vil kunne stadfeste hvorvidt lederne kjenner til dokumentene, strategiens mål og hensikt og hva konkret de gjør for å bidra til å sette gender på agendaen. Dette vil igjen kunne si noe om hvorvidt GRAP, som et viktig og styrende dokument, har den funksjonen den har til hensikt å ha. Videre vil det trolig bidra til en dypere og mer korrekt analyse av dataen samlet inn sett opp mot ledernes håndtering av utfordringer når gender settes på agendaen.

2.4. Gender

Som tidligere nevnt er det av interesse å forstå hvordan lederne forstår gender-begrepet. Av den grunn er det essensielt at begrepene gender og gender-perspektivet først avklares.

På engelsk benyttes begrepene «sex» og «gender». Med «sex» menes de biologiske karakteristikkene til menn og kvinner. Disse er genetiske, og forskjellene ligger i de fysiologiske reproduktive funksjonene. «Gender» referer derimot til de sosiale attributtene som kvinner og menn blir assosiert med, samt det som er lært gjennom sosialisering og bestemmelser av en persons verdi og posisjon i en gitt kontekst (Gender spectrum, u.d.; Newman, 2021; World Health Organization, u.d.; Schjølset, 2014). Attributtene er i denne sammenheng ikke biologiske, men sosialt konstruert. De er ikke konstante og kan derfor endres over tid (Hammar & Berg, 2015). På norsk derimot, oversettes både «sex», som biologisk kjønn, og «gender», som sosialt kjønn, til begrepet «kjønn» (UiB, 2017). For å enklere kunne skille mellom de to begrepene i studien, har vi valgt å benytte det engelske ordet «gender» om det sosiale kjønn og «kjønn» om det biologiske kjønn.

Genderperspektivet

I militære operasjoner benyttes ordet «gender-perspektiv». Med dette menes evnen til å detektere hvis og når menn, kvinner, gutter og jenter blir påvirket forskjellig i en situasjon som følge av deres gender, herunder deres sosiale attributter (Hammar & Berg, 2015). Med andre ord innebærer gender-perspektivet at spørsmålet om konflikt rammer kvinner og menn ulikt, og om

våre handlinger har forskjellige konsekvenser for kvinner og menn i operasjonsområdet (Schjølset, 2014, s. 20). I tillegg har UNFICYP benyttet begrepet «gender responsiveness», altså gender-respons, som en del av gender-perspektivet på følgende måte (Vedlegg 1: GRAP):

«Gender responsiveness is about being aware of the needs and perspectives of both men and women and responding to those needs; it is about doing the right thing, all the time to create a conducive working and living environment that is equally influenced by men and women.»

«Gender-perspektivet» kan ofte og i flere ulike sammenhenger assosieres direkte med kvinner og da kvinneandelen i en organisasjon. Dette blir spesielt synlig i Resolusjon 1325, hvor tittelen i seg selv er «kvinner, fred og sikkerhet». Det er denne resolusjonen det refereres til når et økt gender-fokus skal legitimeres i militære organisasjoner (Schjølset, 2014). Dette skjer både fordi og på tross av at menn utgjør hovedandelen av stridende i konflikt og krig, samt at de også utgjør majoriteten av militære og politiske ledere, diplomater, fredsforhandlere og media-figurer. Menn og deres påvirkning er med dette «overalt» og i aller høyeste grad tilstedeværende i en konflikt og i en fredsprosess (Wright, 2014).

Videre foregår majoriteten av diskusjoner, beslutningstaking om fred og sikkerhet av menn, for menn og om menn (Wright, 2014). Av denne grunn er det svært viktig å ivareta også menn i gender-perspektivet og ikke bare kvinner og barn, men siden menn allerede er så etablert i denne sammenhengen, vil de underrepresenterte gruppene i større grad bli lagt vekt på for å oppnå et mer balansert gender-perspektiv. I denne sammenheng blir det ofte snakk om måltall og kvotering, hvor det er viktig å understreke at kvotering ikke direkte er gender-implementering. Kvotering kan være et av flere tiltak i en gender-implementering som handler om å utjevne sosiale eksisterende forskjeller og derav sikre inkludering av underrepresenterte grupper i for eksempel militæret, politikk, utdanningsinstitusjoner og andre organisasjoner (Isbrekken, 2017).

Gender i militære operasjoner

Videre kan spørsmålet «*hvorfor er gender viktig i militære operasjoner?*» stilles. Tidligere sjef for Nordic Center for Gender in Military Operations (NCGM) Jan Dunmurray, skrev at for å etablere en bærekraftig fred, samt for å bygge opp en trygg og demokratisk stat i en moderne konflikt, kreves det en helhetlig tilnærming for å sikre at hele befolkningen blir involvert, vurdert og adressert. Av den grunn er det absolutt nødvendig å ivareta gender-perspektivet for å øke den operasjonelle effekten av misjonen eller oppdraget. Dersom håndteringen av gender ikke blir vellykket, vil heller ikke de politiske eller militære målene og sluttstanden bli oppnådd (Hammar & Berg, 2015; Engell, 2016), noe som følgende utsagn i Engells artikkel belyser:

“[t]he route to peace and ending war in this approach was no longer a reduction in military spending, but the integration of women and a gender perspective.”¹

Gender-perspektivet er med andre ord viktig ikke bare for å fremme kvinners rettigheter og likestilling. Det kan også hjelpe militære organisasjoner med å maksimere sin operasjonelle effekt i en kontekst som krever lokal kulturell forståelse og stort organisasjonsmangfold for å takle de ofte komplekse oppgavene som er involvert for å oppnå stabilisering (Engell, 2016, s. 87). Et gender-perspektiv er altså relevant for å øke den operative evnen til de militære styrkene, samtidig som det er nødvendig for å innfri de normative forpliktelsene som ble gitt i FN resolusjon 1325. Selv om det ikke pålegges militære styrker å drive likestillingsarbeids i andre land, har styrkene uansett en forpliktelse opp mot å ivareta og respektere de grunnleggende menneskerettighetene til FN (Schjølset, 2014).

Selv om det i denne studien understrekes at begrepet gender ikke tilsvarer begrepet kvinner, så må det allikevel fremhevs hvordan forskning viser at kvinners deltagelse gir en bedre operasjonell effekt. Forskning, også gjennomført i regi av FN, viser til at kvinners deltagelse fører til; 1) forbedret etterretning og situasjonsforståelse, 2) økt beskyttelse av styrken, samt befolkningen i operasjonsområdet, og 3) forbedret omdømme til FN (Engell, 2016, ss. 75-81).

¹ Sherri Gibbings sitert i Otto, “Power and Danger,” s. 107, hentet fra Engell i PRISM, s. 86 (Engell, 2016)

2.5. Oppsummering

I studien har det frem til nå blitt redegjort for hva UNFICYP er, og det er beskrevet hva organisasjonen og den militære komponenten består av. Dette skal bidra til å gi leseren en forståelse av hva casestudiet omhandler. En grundig gjennomgang av den militære strukturen er viktig av flere årsaker. For det første for å skape en forståelse for sammensetningen av de mange ulike nasjonene og kulturene i den militære komponenten. For det andre gir det kjennskap til ledelsesnivåene, samt gender-rådgiverens og gender focal points ansvar. Dette er viktig for at leseren skal forstå hvilke utfordringer lederne står ovenfor når det senere vil bli diskutert gender-arbeide opp mot struktur, kultur og funksjonalitet. Med hensyn til sistnevnte er også en innsikt i GRAP'en, UNFICYP sitt interne styringsdokument for gender-arbeidet, en grunnpilar som studien bygger videre på.

Videre har Res.1325 om kvinner, fred og sikkerhet (FN-sambandet, 2019) blitt beskrevet, sammen med andre internasjonale rammeverk. Dette da de er viktig for UNFICYP å følge når det kommer til implementeringen av gender-perspektivet i arbeidet med sikkerhet og fredsoperasjonene på Kypros. Gender-perspektivet er som nevnt viktig i militære organisasjoner da det bidrar til å maksimere den operasjonelle effekten, og i forlengelse av det bidrar kvinners deltakelse i operasjoner til forbedret etterretning og situasjonsforståelse, økt styrkebeskyttelse og bedre omdømme av FN (Engell, 2016, ss. 75-81). Avslutningsvis er dette kritisk for leseren å kjenne til når det videre vil bli belyst ulike utfordringer som oppstår når/dersom gender misforstås og tolkes feil, både hos ledere og hos organisasjonens medlemmer.

3. Teoretiske perspektiver

Å implementere gender-fokuset i UNFICYP antas å ha flere likheter med å implementere det samme gender-fokuset i andre militære avdelinger. Blant annet har en slik implementering vist seg å være utfordrende innenfor tre dimensjoner i den norske Hæren. Disse dimensjonene er strukturen, kulturen og funksjonene (Kvarving L. P., 2019). Etersom vi i denne studien trolig vil kunne sette søkelys på om det er innenfor en eller flere av disse dimensjonene utfordringer oppstår ved implementeringen av gender-fokuset i UNFICYP, vil dimensjonene bli videre beskrevet nedenfor. I tillegg blir mulige årsaker til motstand under de ulike organisasjonsdimensjonene beskrevet.

3.1. Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur er rammeverket som utformer regler, prosedyrer og forskrifter og som differensierer posisjoner i en organisasjon. Dermed er organisasjonsstrukturen en svært viktig faktor når det gjelder påvirkning av oppførsel og handlefrihet til individer og grupper i en organisasjon. (Ivancevicj, Konopaske, & Matteson, 2014). Effekten som ønskes å oppnås med organisasjonsstrukturen er først å legge til rette for spesialisering ved å spesifisere og fokusere arbeidsoppgavene til den enkelte. Den andre effekten er å være et virkemiddel for koordinering av ulike spesialiserte aktiviteter, og den siste effekten er å stabilisere atferden til den ansatte ved å gi retningslinjer med faste oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 22, 70).

For ledere i en organisasjon vil utforming av en organisasjonsstruktur være en av deres viktigste beslutninger, dersom de får ta del i et slikt arbeid. Dette da beslutninger om tempo, integrering, innovasjon, fleksibilitet og koordinering påvirkes av strukturen. Når utformingen av organisasjonsstrukturen er besluttet, taler man ofte om dette som et organisasjonsdesign. Begrepet innebærer ikke bare å kartlegge strukturen, men også å ta hensyn til hvordan strukturen og kulturen påvirker hverandre og effekten av prosessene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 71). Det ideelle er å bygge en struktur som øker organisasjonens effektivitet, men som også reflekterer organisasjonens verdier og inkorporerte etiske og miljømessige hensyn (Ivancevicj, Konopaske, & Matteson, 2014).

I en endringssituasjon, som ved for eksempel implementering av et gender-fokus, er det viktig å ta hensyn til organisasjonsstrukturen. Når avdelinger slås sammen, inngår nye samarbeid, legges ned eller må gjøre ting på en ny måte, så kan det å ikke ta hensyn føre til uheldige konsekvenser hvor det skapes motstand hos de ansatte eller hos lederne selv. Dette innebærer blant annet «frykt for det ukjente» som oppstår fordi den enkelte ikke vet hva fremtiden vil bringe, at endringen kan by på personlige tap eller at maktforhold endres og sånn sett oppleves truende for de involverte. Videre kan det oppleves at organisasjonen ikke tildeles nok materielle eller strukturelle ressurser til å faktisk gjennomføre den strukturelle endringen og således trigger frem motstand hos de involverte (Jacobsen D. I., 1998).

I denne studien er organisasjonsstruktur med tilhørende positive og negative effekter relevante for å belyse om UNFICYP har en struktur som tilrettelegger for gender-implementering eller ikke, og dermed skaper eller ikke skaper utfordringer for lederne. I tillegg er det relevant da de eventuelle endringene i forbindelse med gender-implementeringen kan være en kilde til motstand hos medlemmene i organisasjonen.

3.2. Organisasjonskultur

Det finnes mange ulike måter å beskrive hva organisasjonskultur er. For eksempel fokuserer noen på at organisasjonskultur må forstås som den oppførsel og kunnskap som karakteriserer en spesifikk organisasjon (Heyes, 2020). Kulturen er altså noe som vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene i organisasjonen og omgivelsene, og således blir den et (bi)produkt av samhandlinger. Kultur dreier seg med andre ord ikke bare om hva man tenker eller ønsker i en organisasjon, men også om hva som kommer til uttrykk i organisasjonen gjennom hvordan medlemmene faktisk oppfører seg, hvilke holdninger og virkelighetsoppfatning de har og hvilke uttrykk de gir gjennom felles verdier, normer, tradisjoner, ferdigheter, kunnskaper og erfaringer (Shein, 2010, ss. 18-20; Bang, 2013, ss. 326-336; Schjølset, 2014).

Andre setter søkelys på at organisasjonskultur kan beskrives som normer, verdier og virkelighetsoppfatninger (Beyer & Trice, 1993, ss. 2-4). Da kan det også bli relevant å snakke om at organisasjoner kan bestå av flere subkulturer. I denne studien velger vi å fokusere på

definisjonen om normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Vi velger å bruke denne teorien siden normer og verdier er to sentrale begreper benyttet for å definere militær kultur.

Videre er dette med virkelighetsoppfatning et godt begrepet for å forklare hvordan den enkelte forstår og opplever hvordan noe fungerer i organisasjonen. Dette er noe studien vår fokuserer på, altså hvordan gender-arbeidet formidles, samt hvilken effekt dette har på de ansattes virkelighetsforståelse og tolkning av gender-perspektivet. Nedenfor beskriver vi disse begrepene, for dernest å knytte de opp til militær kultur.

Normene som det refereres til ovenfor, sier noe om hvilke holdninger og handlinger som vil bli og ikke bli akseptert i organisasjonen, og er således de uskrevede reglene. Normene er viktige da de gir retningslinjer, prinsipper og begrensninger til hvordan atferden skal være, og de kan på den måten bidra til å redusere usikkerhet om hvordan personer skal reagere i ulike sammenhenger. Selv om normer omtales som de «uskrevede regler», blir de gjerne formalisert i organisasjoner som regelverk, rutiner og formelle etiske standarder. Et eksempel på en etisk standard er «vi skal vise gjensidighet ovenfor våre samarbeidspartnere» (Bang, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 135).

Verdier refererer til hva de ansatte i organisasjonen anser som verdifullt, og dermed hvilke verdier de ansatte i organisasjonen ønsker å felles etterleve. Basert på verdiene tas det bevisste valg basert på hva som oppfattes som godt og dårlig, og disse verdiene er ofte som følge av de grunnleggende antakelsene en person har fra tidligere. En verdi er å foretrekke en tilstand fremfor en annen, og verdien kan på den måten komme til uttrykk i en organisasjon gjennom aktive valg ved beslutningstaking, gjennom planlegging og hvordan organisasjonsfilosofien blir utarbeidet (Bang, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 134-135).

Videre referer virkelighetsoppfatningen til hvordan medlemmene skal tolke det som skjer, hvordan ting fungerer og hjelpen organisasjonen har for å få medlemmene til å skille sant fra usant. Dette er oppfattelser og antakelser som overføres til nye medlemmer gjennom sosialiseringprosesser hvor de lærer hva som er den «riktige» måten å forstå, tenkte og føle på under bestemte forhold (Bang, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 132; Beyer & Trice, 1993).

Ovenfor er det beskrevet hvordan en organisasjonskultur påvirkes blant annet av hvilke normer, virkelighetsoppfatning og verdier menneskene i en organisasjon har, og hvordan dette påvirker organisasjonen som helhet. Det kan derimot være flere sett av disse tre trekkene ved en organisasjon, noe som kan beskrives som kulturelt mangfold eller subkulturer (Bang, 2013; Shein, 2010).

Organisasjoner kan bære preg av en helhetlig kultur som samler de ansatte i en form for felles mønster, samtidig som organisasjonen har en eller flere subkulturer. For å få en bedre innsikt og forståelse for en organisasjonskultur, vil det derfor være nyttig å se på kulturen gjennom ulike perspektiver. Joanne Martin omtaler tre ulike perspektiver som fanger opp ulike kulturelle trekk ved en organisasjon. Disse perspektivene betegnes som «det integrerende», hvor ideen er at det er en samlet kultur i organisasjonen som tegner et felles og klart meningsmønster og hvor lederne i stor grad kan påvirke denne kulturen, «det differensierende», hvor subkulturer opererer side om side i organisasjonen og har meningsforskjeller dem imellom, men samtidige noen faste delte verdier, og «det fragmenterende» hvor de kulturelle manifestasjonene anses uklare slik at subkulturene stadig er skiftende og i utvikling (Martin, 1992; Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 141). Poenget med å nevne de ulike perspektivene ovenfor, er å vise til at selve definisjonen av organisasjonskultur og hvordan den oppfattes kan være svært varierende ut fra hvilket perspektiv som benyttes (Shein, 2010).

En konsekvens av å ikke ta hensyn til organisasjonskulturen og dens subkulturer ved en organisasjonsendring, er at motstand skapes. Dette kan være som følge av at de ansatte føler de taper sin identitet. Med dette menes at de verdier, normer og virkelighetsoppfatning som de tidligere har identifisert seg med blir endret. En annen årsak kan være som følge av at de sosiale miljøene og/eller den strukturelle oppbygningen forandres, og på den måten utfordrer kulturene som ved at de ansatte må arbeide med andre de ikke deler sine verdier, normer og virkelighetsoppfatning med. En tredje årsak kan være som følge av at den symbolske orden endres. Det kan være fysiske symboler som logoer, kontorplasser, bygg og lignende, eller det kan være symboler gjennom atferd og talemåter (Jacobsen D. I., 1998).

I denne studien er organisasjonskultur med tilhørende verdier, normer, virkelighetsoppfattelse og subkulturer svært relevante da UNFICYP består av mange ulike nasjoner med tilhørende kulturer, samtidig som at UNFICYP selv mest sannsynlig søker å skape en egen organisasjonskultur. Det er av den grunn relevant å belyse om disse nasjonene med tilhørende nasjonale kulturer skaper utfordringer for lederne i gender-implementeringen i en organisasjon hvor samtlige skal arbeide mot de samme verdier, normer og virkelighetsoppfattelser som muligens ikke sammenfaller med det medlemmene har fra tidligere.

3.2.1. Militær kultur og maskulinitet

Studiens case omhandler militæret og dermed militærkultur. Det er flere faktorer som tydelig skiller denne kulturen fra andre kultur, noe som kan forklares med Hofstedes veletablerte seks-dimensjonale modell for å forstå kulturforskjeller. Disse seks dimensjonene er (Hofstede, 1992):

1. Maktavstand: Ulikheter mellom mennesker
2. Kollektivism vs. Individualisme: «Jeg» eller «vi»-samfunn
3. Feminitet vs. Maskulinitet: Konsensusorientert eller konkurranseorientert samfunn
4. Unngåelse av usikkerhet: Aksept for tvetydighet og usikkerhet i et samfunn
5. Langsiktig vs. Kortsiktighet: Håndtering og prioritering av fortiden og fremtiden
6. Overflod vs. Tilbakeholdenhet: Grad av behovstilfredsstillelse og reguleringer i et samfunn

I litteratur og annen forskning på militære organisasjoner kommer det tydelig frem at punkt 3. Feminitet vs. Maskulinitet er en viktig faktor for å forstå den militære kulturen, samt at det kan bidra til å forstå hvorfor gender-perspektivet møter motstand nettopp i en slik organisasjonskultur (Carreiras, 2017; Mackenzie, 2015; Sasson-Levy & Amram-Katz, 2007; Woodward & Duncanson, 2017; Wright, 2014; Kvarving L. P. 2019; Schjølset, 2014).

Militæret og maskulinitet er nemlig to ord som er godt sammenvevd både i Europeisk og Amerikansk historie. Dette har ført til at samfunnets idealer har blitt påvirket deretter, samt at definisjonen på hva det vil si å være mann og hva maskulinitet er, har blitt formet av militær kultur (Woodward & Duncanson, 2017, s. 4). Forskning på det Amerikanske militæret viser nettopp at den maskuline militære kulturen har ført til at kvinner blir utestengt fra krigføring som følge av oppfattelsen om at det er menn som skal risikere livene sine for nasjonen, fordi at

kvinner ikke anses som skapte for å gå i kamp, samt fordi kvinnene kan bidra til å ødelegge mennenes bånd dem imellom – noe som av dem, har blitt anset som en nødvendighet for suksess i krig (Mackenzie, 2015, s. 18).

Militæret kan også beskrives som en kjønnsdelt organisasjon som følge av denne dominante maskuline kulturen og som følge av legitimerede kjønnsmessige ulikheter. Først og fremst er den militære organisasjonskulturen tydelig basert på kjønnsdelinger når det kommer til muligheter, makt og yrkesstruktur. Kvinner har tradisjonelt vært ekskludert både formelt og uformelt fra gitte funksjoner, funksjonsområder og rangeringer. Videre er den militære organisasjonen svært mannsdominert hva gjelder numerisk representasjon. Dette er noe som er spesielt synlig i områdene som er nært knyttet til kjernefunksjoner, altså funksjoner som gir mer prestisje, belønninger og tilgang til de høyere hierarkiske gradene (Carreiras, 2017, s. 109). Den mannsdominerte numeriske representasjonen kan også føre til tokenisme, altså at minoriteten kvinnene, blir utsatt for prestasjonspress som følge av ekstrem synlighet, sosial isolasjon og rolleinnkapsling (Carreiras, 2017, ss. 110-111). Videre kan dette føre til at arbeidet med gender, som ofte blir utført av kvinner, blir vanskelig og krevende, både profesjonelt og personlig (Kvarving L. P., 2019, ss. 207-209).

Ifølge Kvarvig sin forskning er Forsvaret *«preget av en hegemonisk maskulin kultur som motsetter seg endring og tillater nedprioritering og latterliggjøring av tematikk og personell knyttet til kvinner, fred og sikkerhet»* (Kvarving L. P., 2019). Ifølge forskning vil man også møte noe motstand når det ønskes å implementere gender-perspektivet inn i en stor organisasjon med en kultur som tradisjonelt sett har vært noe ugrei i møte med de overnevnte perspektivene relatert til gender. Implementeringsprosessen må derfor møtes og håndteres som en kamp i motbakke, noe som innebærer betydelig motstand hele veien (Engell, 2016, s. 74).

Som nevnt er tradisjonell militær kultur, preget av maskulinitet og tokenisme, beskrevet som et fenomen som bidrar til motstand i implementeringen av gender i militære organisasjoner. Da dette er et såpass anerkjent fenomen, er det svært relevant å belyse om dette også kommer til syne hos UNFICYP sin militære komponent, da samtlige respondenter er militære og knyttet til

den militære organisasjonen. I den forlengelse er det ønskelig å undersøke om fenomenet skaper utfordringer eller motstand i gender-implementeringen for lederne.

3.3. Organisasjonsfunksjonalitet

Med funksjonalitet menes organisasjonens aktiviteter som utføres i den hensikt å implementere organisasjonsmålene. Dette kan være aktiviteter som utvikling, implementering og evaluering av endring og strategier, kommunikasjon, rekruttering og sosialisering (Kvarving L. P., 2019). Flere av disse aktivitetene vil videre bli belyst nedenfor.

Ved implementeringen av aktiviteter er det viktig at de gjennomføres på en slik måte at de treffer organisasjonens medlemmer. Dette kan sørges for ved at implementeringen introduseres og administreres slik at den samsvarer med den militære organisasjonens kjerneoppgaver (Engell, 2016, s. 89). Videre er det viktig at lederne i organisasjoner kommuniserer og formidler gjennom språk og handling på en måte som gjør at menneskene i organisasjonen faktisk endrer sin atferd og samhandling (Jacobsen D. , 2004, ss. 192-193 og 196). I tillegg viser forskning at kommunikasjon fra ledelsen er essensielt for å skape forståelse, herunder at både tidlig og hyppig formidling av budskapet vil bidra til økt forståelse og derav også større grad av aksept hos de ansatte (Hoff, 2016, ss. 289-290). Engell viser i denne sammenheng til i sin studie på gender i militære organisasjoner i Sverige og Nederland, at ledelsen spesielt må understreke i sin kommunikasjon at implementering av gender-perspektivet har til hensikt å styrke militæret i jakten på maksimal effektivitet i sine kjerneoppgaver – at det er "den smarte tingen å gjøre» fremfor «det riktige å gjøre». På den måten viste det seg at implementeringen av gender-perspektivet ble solgt bedre inn i de militære organisasjonene (Engell, 2016, s. 82).

Videre viser den samme studien av svenske gender-rådgivere til at de som fokuserte arbeidet sitt, og derav aktivitetene sine, på intern rådgivning som veiledning og undervisning av gender-perspektivet av personellet i organisasjonen, hadde større effekt enn de som engasjerte seg i utviklings- og humanitære prosjekter blant lokalbefolkningen. De gender-rådgiverne som hadde et internfokus i organisasjonen sørget videre for at staben og de operative enhetene forstod hva gender-perspektivet innebar slik at de på en hensiktsmessig måte kunne implementere dette i planlegging og gjennomføring av operasjoner. Derav hadde disse gender-rådgiverne en betydelig innvirkning på avdelingenes arbeid og effekt (Engell, 2016, s. 83).

Fra forskning på endringsledelse vises det også til en rekke aktiviteter som spesifikt kan gjennomføres for å forsøke å overvinne eller forebygge motstand, om det skulle være tilfelle. Dette er for eksempel å involvere de ansatte aktivt i endringsprosessen, forhandle økonomisk med dem, bruke tvang eller true om forflytting, tap av jobb og lignende, manipulere ved selektiv informasjonsgivning og handlinger, kommunisere endringsideene for å overbevise de ansatte eller utdanne de ansatte før endringen finner sted (Kotter & Schlesinger, 2008). Kanskje aller viktigst vises det til at det må skapes en oppfatning om at endringen er viktig, riktig og god (Jacobsen D. , 2004, ss. 184-185).

For studien er organisasjonsfunksjonalitet relevant siden det bidrar til å belyse om det gjennomføres aktiviteter for gender-implementeringen eller ikke, samt om disse aktivitetene er hensiktsmessige eller ikke, for å nå organisasjonsmålene og på den måten skaper eller ikke skaper utfordringer for lederne. I tillegg er det relevant å belyse om implementeringsaktivitetene som eventuelt utføres fører til motstand hos de ansatte eller ikke.

3.4. Oppsummering

Vi har frem til nå redegjort for tre ulike dimensjoner som studien vil benytte som grunnlag i argumentasjon og drøfting av problemstillingen. Disse dimensjonene er:

- Organisasjonsstrukturen med tilhørende rammeverk som utformer regler, prosedyrer, forskrifter og som differensierer posisjoner (Ivancevicj, Konopaske, & Matteson, 2014).
- Organisasjonskultur med tilhørende verdier, normer og virkelighetsoppfatning, samt subkulturer (Bang, 2013, Jacobsen & Thorsvik, 2016). I tillegg til at det i militære organisasjoner er en maskulin kultur som tradisjonelt preger organisasjonene (Woodward & Duncanson, 2017).
- Organisasjonsfunksjonalitet med tilhørende aktiviteter som gjennomføres for at organisasjonsmålene skal oppnås (Kvarving L. P., 2019).

Dimensjonene beskrevet ovenfor vil alle kunne påvirke hvordan gender-arbeidet implementeres, og hvor vellykket eller ikke denne implementeringen er. For studien er det således relevant å belyse om det innenfor organisasjonsdimensjonene struktur, kultur og funksjonalitet skapes

utfordringer for lederne i UNFICYP i arbeidet med gender-implementeringen. I tillegg er det relevant å belyse om det i den sammenheng også oppstår motstand hos de ansatte i organisasjonen.

4. Metode

I dette kapittelet blir det redgjort for den metodiske tilnærming som er benyttet for å besvare problemstillingen. Først vil valg av metode bli beskrevet, herunder undersøkelsesdesign og opplegg, datainnsamlingsmetode og valg av respondenter. Avslutningsvis vil intervjueffekten, samt studiens reliabilitet og validitet, bli diskutert.

4.1. Undersøkelsesdesign

For å beskrive våre beslutninger i valg av undersøkelsesdesign, vil studiens problemstilling først bli repetert:

Hvilke utfordringer opplever ledere på operasjonelt nivå i UNFICYP når gender settes på agendaen, og hva gjør lederne med disse?

Med overnevnt problemstilling søker vi å belyse hva som er årsaken til utfordringene når gender settes på agendaen, sett fra ledernes perspektiver. Da det som studeres er et fenomen, har vi valgt å benytte et forklarende undersøkelsesdesign (Jackobsen, 2018, ss. 81-83). Vi har valgt denne metoden for å kunne gå i dybden på fenomenet vi søker å belyse da vi med studien søker å få en grundigere forståelse av hvilke utfordringer lederne opplever når gender settes på agendaen. Videre har vi valgt å benytte et intensivt studieopplegg, altså et opplegg med mange variabler/årsaker til utfordringer, og få respondenter. Respondentene i vårt tilfelle er et mindre utvalg av ledere i UNFICYP, hvor det er deres oppfattelser og tolkninger vi ønsker å belyse. Dermed vil studien bidra med mange nyanser i årsaksforklaringen. Konsekvensen av disse valgene vil vi komme tilbake til i avsnittet som omhandler studiens gyldighet og pålitelighet i kapittel 4.5.

Som følge av beslutningen om et intensivt undersøkelsesopplegg, samt at tidsperspektivet og omfanget til studien (12 måneder og 30 studiepoeng) ble en begrensende faktor i valget om antall caser og respondenter, fant vi det naturlig å velge en enkelt-case-studie. Det vil si en studie av en organisasjon/situasjon som er klart avgrenset i tid og rom (Jackobsen, 2018, s. 99). Vi har som følge av dette heller ikke valgt et design som ser på utvikling over tid, men i stedet valgt å

gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse hvor vi belyser situasjonen hos UNIFCYP på et gitt tidspunkt.

4.2. Type data

For å samle inn data sto vi i hovedsak ovenfor to mulige metoder; kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode kan kort forenkles til data som sier noe om tall og størrelser, mens kvalitativ metode sier noe om meninger formidlet via handlinger og språk (Jackobsen, 2018, s. 125). Målet med studien er å undersøke opplevelsen til ledere med ansvar for gender-arbeidet i UNFICYP. Vi valgte derfor å benytte kvalitativ metode for å beskrive opplevelser og erfaringer på en deskriptiv måte. Valget om kvalitativ metode har derimot sine fallgruver og utfordringer. Disse kommer vi tilbake til under kapittel 4.5 «Undersøkelsens gyldighet og pålitelighet».

Datainnsamlingsmetode

I denne studien har vi benyttet oss av både intervjuer og dokumenter som empiri. Dokumentene som omfatter ulike styrings- og grunnlagsinformasjon for gender-arbeidet i FN og UNFICYP, fikk vi tilgang til via gender-rådgiveren i UNFICYP, men også via eget søk i FN sine åpne systemer. Disse dokumentene ble benyttet som bakgrunn for å forstå gender-arbeidet som allerede har funnet og finner sted. Vi har med andre ord gjennomført et dokumentstudium, hvor hensikten var å peke ut og registrere data relevant opp mot problemstillingen (Grønmo, 2022) Disse dokumentene er nærmere beskrevet i kapittel 2.3. «Styringsdokumenter» og heter følgende: GRAP (*Vedlegg 1*), UGPS (UN, 2021), Res. 1325 og Res 2242 (UN, 2000) og A4P+ (UN, 2020). Til tross for gjennomgang av disse dokumentene var det intervjuer som ble primærkilden for datagrunnlaget.

Intervjuene ble benyttet for å få frem ledernes ulike tolkninger, oppfatninger og forståelse av hvilke utfordringer som finner sted i gender-implementeringen i UNFICYP. Vi benyttet individuelle intervjuer for at respondentene skulle få rom og tid til å komme med sine egne holdninger og oppfatninger uten påvirkninger fra andre (Jackobsen, 2018, ss. 146-147). Samtlige intervju ble gjennomført ansikt til ansikt, på respondentenes kontorer og lokasjoner. Dette ga oss i større grad mulighet til å bygge tillit til respondentene, samt å gi mulighet til å følge opp dersom respondenten ønsket å belyse andre punkter, trengte oppfølgingsspørsmål eller omformuleringer

for å bedre forstå spørsmålet eller for å kunne raskt skifte mellom ulike språk for å minimere språkutfordringer. Noe som vi selv gjennom personlige preferanser og erfaringer anser som vanskeligere ved benyttelse av for eksempel chat, epost, telefon eller skype/teams hvor avstanden til respondentene er vesentlig større, fysisk og mentalt.

Under perioden denne studien har funnet sted, har vi oppholdt oss på ulike geografiske lokasjoner i Norge og på Kypros. På tross av den geografiske spredningen, har vi begge vært til stede fysisk ved seks av sju intervjuer. Under intervjuene benyttet vi oss av intervjuguiden vi selv hadde skrevet, hvor våre inngangsverdier for intervjuet, samt forskningsfokus med tilhørende forskningsspørsmål, var nedskrevet (*Vedlegg 3*). Dette var viktig for å sikre at samtlige respondenter fikk de samme inngangsverdiene til intervjuet, samt for at de skulle bli stilt de samme spørsmålene. I tillegg benyttet vi notater og lydopptak underveis. Totalt består datagrunnlaget for studien av 9,5 timer med lydfiler. Etter gjennomført intervjuer ble samtlige lydopptak transkribert (47.000 ord). På denne måten ble det mulig for oss å gå gjennom intervjuene flere ganger i etterkant av utførelsen.

Det må også understrekes at alt materiell samlet inn til studien vil ikke kunne nyttes til annen forskning eller analyse. Behandlingen av personopplysningene for studien er godkjent av NSD. Etter retningslinjer gitt fra NSD er all empiri hentet inn ved samtykke av respondentene, samt at respondentene til enhver tid har mulighet til å trekke tilbake sine uttalelser. Videre blir empirien kun lagret gjennom UIT sin skylagring og vil etter avslutning av studien bli slettet. Dette er også informasjon opplyst til samtlige respondenter i forkant av intervjuene, gjennom et informasjonsskriv (*Vedlegg 2*).

Forskningsfokus

Studiens problemstilling har blitt delt opp i tre forskningsfokus (FF), som igjen er delt inn fem i ulike spørsmål. Hensikten med dette er å bryte ned problemstilling for å enklere kunne besvare den. Disse tre forskningsfokusene er:

- FF1 – Hvordan forstår lederne begrepet gender, og hva legger de i gender-arbeidet i UNFICYP?

- FF2 – Hvilke utfordringer opplever lederne i gender-arbeidet innenfor organisasjonsstruktur, -kultur og -funksjonalitet?
- FF3 – Opplever lederne motstand fra de ansatte når gender settes på agendaen? Hvis, hvordan håndterer de dette?

FF1 har til hovedhensikt å forstå ledernes synspunkt og forståelse av gender og gender-arbeidet, hva de gjør for å øke/implementere gender-arbeidet i FN-operasjonen og forstå deres forhold de strategiske planene som ligger til grunn. Enkelte av spørsmålene er essensielle for å forstå om de faktisk har satt seg inn i arbeidet og problemstillingen eller ikke.

FF2 har til hensikt å utforske hvilke utfordringer lederne opplever i gender-arbeidet, henholdsvis innenfor organisasjonsstruktur, -kultur og -funksjonalitet. Dette da studien er avgrenset til å spesielt belyse utfordringene som er innenfor disse tre dimensjonene av en organisasjon.

FF3 har til hensikt å undersøke hvilken motstand som oppleves av lederne fra de ansatte på tvers av de tre overnevnte dimensjonene; organisasjonsstruktur, -kultur og -funksjonalitet. Dette da den generelle motstanden kan forekomme av årsaker som ikke er direkte knyttet opp mot dimensjonene, men som allikevel har sitt opphav i en eller flere av dem. I tillegg gir det respondentene mulighet til å beskrive potensiell motstand noe mer fritt. Til slutt vil FF3 gi svar på om og eventuelt hvordan lederne har valgt å håndtere slik motstand.

4.3. Valg av respondenter

Da studien retter seg inn mot et lederfokus på operasjonelt nivå, har vi intervjuet fem ledere på avdelingsnivå tilsvarende bataljon opp til Brigade, og to fagansvarlig/ledere (gender-rådgiver for UNFICYP og overordnet gender focal point (GFP)). Blant respondentene vi valgte å intervjuer var styrkesjefen for UNFICYP sin militære komponent. Vedkommende har flere års erfaring fra operasjonelt til politisk nivå, og er videre et av de viktigste leddene når det gjelder oppfølging, krav og valg av fokus i den militære komponenten (UN, 2022). Videre valgte vi å intervjuer stabssjefen som leder styrkesjefens stab, samt et utvalg av underavdelingssjefer, officers in command (OC) og sektorsjefer, commanding officers (CO).

I tillegg valgte vi å intervjuer UNFICYP sin gender-rådgiver. Gender-rådgiveren gir råd til Styrkesjefen, SRSG og de ulike komponentene i misjonen. Hensikten med å intervjuer gender-rådgiveren var å få økt forståelse og innsikt i hvorledes implementering og oppfølging av gender-fokuset i UNFICYP foregår. I tillegg til gender-rådgiveren har UNFICYP sin militære komponent GFPs i hver underavdeling, samt en overordnet GFP som disse rapporterer til. Den overordnede GFP i den militære komponenten har en samlende stilling som fungerer som bindeleddet mellom styrkesjefen og underavdelingens GFP'er. Underavdelingens GFP har ansvar for å følge opp gender-aspektet i avdelingene, rapportere til og samarbeide med den overordnede GFP og gender-rådgiver. Det må understrekes at det kun er gender-rådgiveren som har gender som sin primær oppgave. Samtlige GFP har gender som sekundær oppgave, i tillegg til sin primærrolle som kan være alt fra seksjonssjef til patruljesoldat. GFP for den militære komponenten sitter opprinnelig i rollen som stedsfortredene stabssjef, og er ansvarlig leder for logistikkavdelingen i hovedkvarteret til den militære komponenten.

Det hadde vært ideelt å intervjuer samtlige OC, CO og GFP, men grunnet begrensninger knyttet til tid og omfang ved studien endte vi med til sammen syv respondenter. For oss var det viktig å velge ut de respondenter som både hadde et lederansvar og som hadde jobbet ved UNFICYP over en viss tid (minimum 4 måneder i stillingen). Sistnevnte var viktig for å sikre oss om at respondentene hadde hatt tid til å faktisk oppleve eventuelle utfordringer. Videre ønsket vi å få et utvalg fra samtlige grupper nevnt i avsnittet ovenfor, i den hensikt å samle flest mulige nyanser i svarene. Tabellen nedenfor viser fordelingen av respondentene.

Tabell 1: Respondentene i studien

Respondenter	Stilling/funksjon
1	Generalen, Styrkesjef militære komponenten til UNFICYP
2	Stabssjef for den militære komponenten til UNFICYP
3	Sektorsjef UNFICYP (CO)
4	Sektorsjef UNFICYP (CO)
5	Force Troops sjef (OC)
6	Genderrådgiver UNFICYP
7	Gender focal point UNFICYP Militær komponent (GFP)

For gjennomføring av intervjuer av UNFICYP personell har studien fått godkjenning av UNFICYP ved SRS Senior Advisor, Gender-rådgiver og Styrkesjef. Studien er som nevnt også godkjent av NSD i Norge, i tillegg til at den enkelte respondent har godkjent egen deltakelse.

4.4. Bearbeiding og analyse av data

Samtlige intervjuer ble tatt opp med lydopptaker, og i etterkant er samtlige intervjuer transkribert. Ved kvalitativ metode blir det som oftest hentet inn mye data, og denne studien er ikke et unntak. Av den grunn har vi valgt å ikke presentere all data i et eget kapittel da det anses som uhensiktsmessig som følge av omfanget.

Neste trinn etter intervjuene var systematisering av dataene under FF1-FF3 i et tabellformat. Ved å systematisere på denne måten kunne vi sammenligne og sammenstille svarene fra de ulike respondentene for å se etter likheter og ulikheter i svarene, samt for å se etter årsaker til hvorfor svarene ble som de ble. Det vil si at vi benyttet en innholdsanalyse hvor svarene ble kategorisk satt opp basert på forskningsfokusene. En innholdsanalyse er en samfunnsvitenskapelig metode for å analysere innholdet fra de transkriberte intervjuene, altså et sammendrag av de viktigste meningene og utsagnene respondentene kommer med knyttet til forskningsfokusene, samt studiens empiri og teori. Hensikten er å tilegne oss innsikt og få en oversikt over hvilke meninger, argumenter, holdninger og verdier som er sentrale for den enkelte respondenten, for å belyse problemstillingen (Grønmo, 2022).

Videre er det tatt notater fra intervjuene om våre observasjoner og opplevelse av både intervjupersonen, dynamikken mellom oss og settingen under intervjuet. I tillegg til funnene i analysen som drøftingen er bygget på, er også enkelte sitater tatt med for å underbygge ulike perspektiver på de spesifikke forskningsfokusene, samt for å få frem konkrete meninger og holdninger som belyser problemstillingen. Ved de tilfellene hvor vi mener det er mulig å identifisere respondentene gjennom en sitering av deres personlige mening, har vi fått en godkjenning av den enkelte. Med bakgrunn i anonymiteten respondentene har krav på, vil det i enkelte tilfeller ikke være mulig å vise dynamikken i intervjuene mellom oss og respondentene.

4.5. Undersøkelsens gyldighet og pålitelighet

Gyldighet og pålitelighet er to krav til undersøkelsen som sier noe om innhenting og behandling av dataen har vært god eller ikke. Med et kvalitativ design prøver vi å forstå et fenomen basert på noens perspektiver. Vi kan derfor ikke si om noe er rett eller feil. Nedenfor har vi redegjort for de viktigste punktene vi mener berører vår undersøkelse mest vedrørende undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Hensikten er å rette et kritisk blikk mot kvaliteten på dataen som er samlet inn, herunder hvordan innhenting av denne dataen har blitt gjort (Jacobsen, 2018, s. 205).

Pålitelighet:

Undersøkelsens pålitelighet er et spørsmål om vi har forstått situasjonen slik den faktisk er (Sander, 2019). Vårt valg av metode vil i denne sammenheng påvirke undersøkelsens pålitelighet. Innledningsvis vil vi understreke at begge forskere var til stede under 6 av 7 intervjuer. Det ene intervjuet, som ble holdt på spansk og delvis noe engelsk, hadde kun tilstedeværelse av den av oss med spanskferdigheter siden respondenten mestrer spansk bedre enn engelsk. Det var derfor hensiktsmessig for studiens pålitelighet å gjennomføre innhenting av data med det språket.

På den andre siden vil det å gjennomføre et intervju med en respondent som svarer delvis på engelsk og delvis på et sekundært språk, kunne føre til en språkutfordring. Dette er noe som videre kan ha påvirket undersøkelsen i negativ forstand. Siden respondentene kom fra ulike nasjoner ble både norsk, engelsk og spansk benyttet. Intervjuene som ble holdt på engelsk og spansk ble transkribert til engelsk. Intervjuene på norsk ble transkribert til norsk. Dette for å unngå at enkelte ord og setninger ble tolket eller oversatt på feil måte, samtidig som at vi begge skulle kunne behandle intervjuene likt under analysearbeidet. Videre ble det kun benyttet norsk i selve analyseverktøyet. Det vil si at alt som ble trukket ut av de transkriberte intervjuene ble oversatt til norsk.

Benyttelsen av flere ulike språk kan ha ført til at enkelte ord eller uttrykk har blitt misforstått eller misoppfattet, noe som kan senke påliteligheten. På den andre siden forsøkte vi å minimere denne problematikken ved at samtlige respondenter ble intervjuet under lignende omstendigheter, av de samme personene (med unntak av ett intervju), i samme fase av undersøkelsesprosessen og med de samme forutsetningene i forkant av intervjuet (utsendt

informasjon om intervjuet). I tillegg er det viktig å understreke at begge har hatt en aktiv deltagelse gjennom hele prosessen, alt fra gjennomføring av intervjuer til selve arbeidet med analysen. Vår påstand er at disse tiltakene derfor bidrar til å styrke reliabiliteten igjen.

Intervjueffekten

Vi valgte å benytte metoden hvor vi gjennomføre ansikt-til-ansikt intervjuer, noe som tilrettela for etablering av tillit og åpenhet mellom oss og respondentene. Selv om tillit i større grad vil etableres etter noe lenger tid med samhandling (Jacobsen, 2018, ss. 148-155), hadde vi fordel ved at en av oss har over en lenger tidsperiode etablert bekjentskap og en relasjon, i mer eller mindre grad, til den enkelte av samtlige respondenter. Vi opplevde i denne sammenheng at de som ble intervjuet var avslappede i intervjuet, og at intervjuene ble tatt svært seriøst. Vår militære bakgrunn gjorde også at vi enkelt kunne forstå sjargong, ord og uttrykk som ble benyttet underveis. Samtlige av respondentene var svært imøtekommende, tok oss godt imot og hadde satt av godt med tid i kalenderen på tross av en travel hverdag. Det var som regel vi som måtte sette tidsbegrensninger ovenfor respondentene og ikke motsatt. Vi opplevde at den valgte intervjuformen ga god flyt i samtalen, hvor det var svært få til ingen eksterne distraksjoner under selve intervjuet.

På den andre siden kan denne intervjuformen ha hatt en «intervjueffekt» basert på hvorvidt vi som intervjuere har påvirket respondentene eller ikke bevisst eller ubevisst (Jacobsen, 2018, s. 148). Dersom vi har hatt en påvirkning på respondentene kan dette ha noe å si for studiens pålitelighet, da andre forskere trolig vil ha en til dels ulik påvirkning på respondentene og dermed fått en noe ulik gjennomføring med tilhørende resultat. En såkalt «intervjueffekt» i vårt tilfelle kan være som følge av forholdet mellom en av intervjuerne og respondentene. I tillegg til at en av intervjuerne jobber tett med flere av respondentene, så er også intervjupersonen i en slik posisjon at vedkommende arbeider tett med respondentenes øverste militære leder. Dette kan ha påvirket svarene til respondentene ved at de i større grad ønsket å fremstå «politisk korrekte» og unngå å si noe som ville fremstå feil eller imot retningslinjer, verdier og normer tilhørende organisasjonen.

En måte dette kom til uttrykk på var da vi fikk vite at flere respondenter hadde sparret tematikken og oversendt viktige styrings- og bakgrunnsdokumenter seg imellom, for å best mulig stille forberedt til intervjuet. Dette fikk vi vite gjennom intervjuene med enkelte respondenter. Dette ble også synlig gjennom at enkelte hadde tvetydige svar til spørsmålene, hvor det som opplevdes som deres egentlige mening ble etterfulgt av «dette må ikke videreformidles til øverste leder». Flere var tydelige på at det «politisk korrekte» svaret kunne siteres med navn, mens at de noe motstridende personlige meningene måtte forbli anonyme. For oss ble det så ledes tydelig at tematikken var noe betent og at det innimellom ble holdt igjen svar i frykt for å si noe feil. På tross av dette må det nevnes at vi opplevde flere svar som gikk mot det «politisk korrekte» enn det vi hadde forventet.

En annen refleksjon vedrørende «intervjueffekten» er knyttet til vårt kjønn. Som nevnt ovenfor i delkapittel «Militær kultur og maskulinitet», har tidligere studier vist at arbeidet med genderproblematikk ofte tilegnes kvinner, noe som videre har bydd på utfordringer og bidratt til å øke tokenismen. Vi opplevde ikke direkte noen utfordringer eller konkrete hendelser som enkelt kan relateres til vårt kvinnelige kjønn, men vi kan heller ikke være sikre på at svarene hadde blitt de samme om to menn hadde gjennomført det samme intervjuet når tematikken omhandler noe som ofte relateres til likestilling og tidvis også kan tolkes som kvinnespesifikt. Her må det avslutningsvis nevnes at samtlige respondenter, med unntak av styrkesjefen, er menn.

Videre er en tredje refleksjon at «intervjueffekten» også kan være knyttet til at respondentene, bevisst eller ubevisst, har blitt påvirket som følge av at vi benyttet lydopptak under intervjuet. Respondentene fikk spørsmål i forkant av intervjuet om de var tilfreds med at det ble tatt lydopptak. Selv om vi opplevde at respondentene snakket fritt, samt at de opplevdes som avslappede i situasjonen, kan vi ikke med sikkerhet påstå at lydopptaket ikke påvirket svarene deres. Allikevel, tatt i betraktning intervjueffekt og mulig påvirkning, anså vi det som mer positivt enn negativt å benytte lydopptak da vi vurderte det som et essensielt verktøy for å øke kvaliteten på analysen. Dette for å kunne høre gjennom intervjuene flere ganger i etterkant for å få med oss mest mulig detaljopplysninger, men også med tanke på språkforskjeller og tid til gjennomføring.

Det som i tillegg kan bidra til å bygge opp påliteligheten er at vi fikk tilgang til viktige grunnlagsdokumenter, samt innsyn i interne prosedyrer og rutiner ved UNFICYP. Ved innsyn i disse dokumentene ville vi lettere kunne analysere enkelte av respondentenes svar, ved å for eksempel sammenligne deres utsagn om aktiviteter med hva som er rapportert gjennomført og forventet gjennomført i misjonen. Avslutningsvis viser denne åpenheten at ledelsen i UNFICYP ønsker å være transparente og bidra til effektivisering og forbedring av blant annet egne rutiner.

Gyldighet

Undersøkelsens gyldighet er et spørsmål om vi har undersøkt eller belyst det vi faktisk søker å belyse. Altså om undersøkelsen bidrar til å svare på, kartlegge og/eller sette søkelys på den gitte problemstillingen. Gyldighetsbegrepet deles inn i intern og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2018, s. 129, 205, 373).

Intern gyldighet

Intern gyldighet sier noe om våre resultater er gyldige for det fenomenet og det utvalget som vi søker å undersøke (Dalen, 2011). En annen måte å beskrive dette på er om resultatene oppfattes av andre som “riktige” sett opp mot fenomenet som vi søker å beskrive (Jacobsen, 2018, s. 206).

For å vurdere intern gyldighet, må vi rette oss mot intervjuguiden (*Vedlegg 3*). Vi utarbeidet vår intervjuguide med bakgrunn i problemstillingen og forskningsfokusene. Det ble benyttet en semi-strukturell intervjuform, noe som gjorde at spørsmålene var relativt åpne (Grønmo, 2022). Med dette valget ønsket vi å tilrettelegge for at respondentene kunne snakke relativt fritt innenfor visse rammer slik at vi kunne få den informasjonen vi hadde behov for, for å faktisk besvare spørsmålene. Selve utvalget til undersøkelsen ble gjort etter at vi ble kjent med organisasjonen, og i samråd med gender-rådgiver i misjonen. På den måten forsikret vi oss om at de som ble intervjuet faktisk var ledere på et operasjonelt nivå. Vi søkte også å gjøre et utvalg som inkluderte flest mulig nasjoner og ulike relevante stillinger for å få størst mulig mangfold og spredning. Samtlige som vi ønsket å intervju og som vi anså som kritiske for studien, takket ja til deltakelsen. Med dette som bakteppe anser vi vår egen interne gyldighet som relativt god.

Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet sier noe om i hvor stor grad våre resultater kan overføres til andre situasjoner og utvalg (Dalen, 2011). Altså i hvilken grad våre resultater kan generaliseres (Pripp, 2018). Som tidligere nevnt, har vi benyttet en metode med få respondenter og mange variabler, sistnevnte i form av mange intervju spørsmål. Konsekvensen av dette valget var at vi kan gå i dybden av fenomenet vi søker å belyse for å få en forståelse med mange nyanser. Det denne metoden ikke tilrettelegger for, er derimot å kunne si noe om hvor hyppig dette fenomenet forekommer. Dette da vi ikke kan si at enkeltindividers perspektiver er representative for en større populasjon.

Videre er studien en enkelt case-studie med sine rammebetingelser og avgrensninger. Med bakgrunn i dette vil studiens eksterne gyldighet være relativt liten. Det studien derimot kan benyttes til er å berike annen forskning på organisasjoner som skal arbeide med implementering av gender, enten ved å bekrefte eller ved å utfordre konklusjonene. Studien vil spesifikt kunne hjelpe oss å bedre forstå ulike utfordringer som finner sted knyttet til gender-problematikken i FN, og de utfordringene knyttet til implementeringen av gender-perspektivet og Res 1325 i UNFICYP. Videre håper vi at studien i større eller mindre grad kan bidra til å belyse relevant organisasjonsteori.

5. Drøfting

I dette kapitlet blir problemstillingen drøftet sett i lys av de teoretiske perspektivene.

Innledningsvis vil problemstillingen med underliggende forskningsfokus presenteres på nytt;

Hvilke utfordringer opplever ledere på operasjonelt nivå i UNFICYP når gender settes på agendaen, og hva gjør lederne med disse?

- *FF1 – Hvordan forstår lederne begrepet gender, og hva legger de i gender-arbeidet i UNFICYP?*
- *FF2 – Hvilke utfordringer opplever lederne i gender-arbeidet innenfor organisasjonsstruktur, -kultur og -funksjonalitet?*
- *FF3 – Opplever lederne motstand fra de ansatte når gender settes på agendaen? Hvis, hvordan håndterer de dette?*

Blant våre funn kommer det frem at det ikke er helt samsvar mellom oppfatninger og forståelse hos de ulike respondentene, dog er det mer samsvar i svarene blant de som befinner seg på samme kommando- og ledelsesnivå. Dette kommer vi tilbake til i analysen, men for å gi leseren en bedre forståelse av hvordan våre funn fremstilles, vil vi innledningsvis avklare hvem vi snakker om og hvordan disse benevnes. Som nevnt i punkt. 3.2 er det styrkesjefen, som øverste militære leder med sin stabssjef, som mottar rapportering og tilbakemeldinger. Stabssjefen har det overordnede ansvaret for å følge opp at gender settes på agendaen, ihht blant annet Res 1325 og UGPS.

Resterende respondenter er mellomledere og har helt eller delvis ansvar for å følge opp gender-arbeidet på sitt nivå. Disse personene, altså sektorsjefene (CO's) og underavdelingssjefer (OC's), samt Gender focal point (GFP) er på nivået under styrkesjefen og stabssjefen. Stabssjefen rapporterer også til styrkesjefen, men i henhold til militær kommando og kontroll skal stabssjefen utføre oppgaver og følge opp arbeid på vegne av styrkesjefen. Derfor har vi valgt å omtale disse to som toppledere, mens resterende omtales som mellomledere. Gender-rådgiver og GFP omtales som fagansvarlige. Denne fordelingen er vist i tabell 2 nedenfor.

Tabell 2: Respondentene i studien, delt inn i toppledere, mellomledere og fagansvarlige

Respondenter	Ledernivå	Stilling/funksjon
1	Toppledere	Generalen, Styrkesjef militære komponenten til UNFICYP
2		Stabssjef for den militære komponenten til UNFICYP
3	Mellomledere	Sektorsjef UNFICYP
4		Sektorsjef UNFICYP
5		Force Troops sjef
6	Fagansvarlige	Gender-rådgiver UNFICYP
7		Gender focal point UNFICYP Militær komponent

5.1. Hvordan forstår lederne begrepet gender og hva legger de i gender-arbeidet i UNFICYP?

I dette kapittelet legger vi frem funnene vi fant under FF1, hvor funnene presenteres under forskningsspørsmålene «hvordan forstår lederne begrepet gender?» og «hva legger lederne i gender-arbeidet i UNFICYP?». Hensikten med dette forskningsfokuset er å forsøke å forstå ledernes forhold og meninger knyttet til gender-arbeidet, og hva de gjør for å implementere gender-arbeidet i UNFICYP. Vi vil sette søkelys på ulike forståelse mellom topp- og mellomlederne for gender-arbeidet, men også i hvilken grad lederne anser gender-perspektivet som vesentlig i operasjonsplanleggingen. Dette for å danne et bilde av om de faktisk har satt seg inn i gender-perspektivet og dens viktighet, og for å belyse hvilke utfordringer manglende forståelse og fokus dette vil by på for lederne.

Hvordan forstår lederne begrepet gender?

Gjennom intervjuene kom det tydelig frem at gender tolkes av flere som et begrep relatert til kvinner, selv om samtlige er inne på den korrekte definisjonen av gender slik vi har definert den i studien. Med korrekt definisjon av gender menes det her de sosiale attributtene som kvinner og menn assosieres med, samt det som er lært gjennom sosialisering og bestemmelser av en persons verdi og posisjon i en gitt kontekst (Gender spectrum, u.d.; Newman, 2021; World Health Organization, u.d.; Schjølset, 2014). Enkelte hevder at det i bunn og grunn handler om positiv kvotering av kvinner, samtidig som de understreker viktigheten med det. Ved spørsmål om hvorfor det er viktig, nevnes blant annet mangfold i tankesett og verdier uten dypere forklaring.

Det kommer med andre ord ikke godt frem, spesielt fra mellomledelsen, hvorfor de mener at gender er viktig selv om de sier at det er det. Dette er noe som kan tyde på en overfladisk forståelse av begrepet. En årsak til dette kan være som følge av at ulike verdigrunnlag blant de ansatte fører til ulike preferanser og prioriteringer. Videre er dette noe som kan komme til uttrykk gjennom aktive valg i beslutningstaking (Bang, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 134-135), for eksempel ved at mellomlederne bevisst har unnlatt å forholde seg til genderbegrepet.

En annen grunn kan være som følge av at formidlingen fra toppledelsen og ned er noe mangelfull i gender-arbeidet og derav påvirker forståelsen og virkelighetsoppfattelsen hos UNFICYPs medlemmer. Dette da forskning viser at kommunikasjon fra ledelsen er essensielt for å skape forståelse, fordi formidling gjennom språk og handling legger premissene for hvordan organisasjonsmedlemmenes virkelighetsoppfatning formes (Jacobsen D. 2004, ss. 192-193 og 196). Nedenfor illustrerer vi dette med to sitater fra respondenter på mellomleder- og fagansvarlig-nivået, om deres forståelse av gender-begrepet;

«(...) Styrkesjefen var den eneste som forklarte meg hva gender faktisk var (...) Det var første gang jeg forsto at gender ikke bare handlet om kvinner».

«Denne gender forståelsen her i FN er vanskelig å forklare for folk, vanskelig å forstå og vanskelig å implementere».

Lignende funn hos mellomledelsen ble også gjort rundt forståelse for begrepet «gender-perspektiv», og da spesielt i sammenheng med operasjonsplanlegging. Gjennom intervjuene tydet mye på at mellomlederne ikke hadde en forståelse av hva gender-perspektivet i praksis er, da de fleste ikke evnet å gjengi eksempler på hvorfor gender skal/burde implementeres i operasjonsplanleggingen, selv om det blant annet er selve essensen i deres styringsdokument GRAP og FN Res 1325. Mellomlederne snakket derimot stadig om likestilling, måltall og at det heller handlet om å få generelle innspill og perspektiver fra kvinner for å bidra til å øke kreativiteten, da disse begrepene ble tatt opp. Sitatet nedenfor fra en av mellomlederne viser dette:

«(...) det skal sies at jeg ønsker ulike perspektiver i teamet mitt, det bidrar til kreativitet og gode løsninger, så gender er viktig. Det bare påvirker ikke operasjonen her på Kypros».

“Gender er ikke en vesentlig faktor i forhold til det militære oppdraget vi står overfor. Det eneste jeg vil ha er et par kvinnelige offiserer til å utfordre tankegangen min.”

Et enormt fokus på måltall er selvfølgelig en veldig plausibel årsak til dette, noe vi kommer tilbake til under FF2, men det peker også mot det som betegnes som «tradisjonell militær kultur» hvor kvinner tradisjonelt ikke har blitt sett på som kapable til å gå i kamp. De anses således ikke som nødvendige for suksess i krig (Mackenzie, 2015, s. 18), og av en grunn kan implementeringsfokuset oppleves som kun målbart likestillingsarbeid.

Igjen understrekes det at gender i operasjonsplanleggingen ikke er en viktig faktor i UNFICYP, noe respondenten begrunner med at det er hovedsakelig mannlige soldater i styrkene (som UNFICYP er i samhandling med) i sør og nord, og at de hittil kun har møtt på én situasjon hvor de har ansett kvinner i styrkene som en nødvendighet, når det gjelder operasjonelle behov og effektivitet. To av mellomlederne mente at hvis ledelsen skulle presse hardere på å øke fokuset på gender-arbeidet, sett fra et operasjonelt militært perspektiv, så ville det være å kaste bort innsats, tid og ressurser, og at gender-arbeidet derfor får akkurat passe nok oppmerksomhet sånn som det har vært frem til nå. Videre forteller en av mellomlederne at gender får mer enn nok fokus i misjonen fra mellomledernes side, noe vedkommende begrunner med at gender-arbeidet ikke er blitt gjort til en «stor nok sak» fra ledelsen sin side. Respondenten forklarer videre at det ville være veldig vanskelig for ledelsen å gjøre gender til noe større enn det allerede er, fordi respondenten mener «*det operasjonelle behovet ikke er der*». Igjen peker dette mot en oppfattelse som er fremtredende i den «tradisjonelle militære kulturen» hvor kvinnene ikke anses som nødvendige for suksess (Mackenzie, 2015, s. 18), samt at det underbygger Kvarving sin forskning som viser til at arbeid og endring knyttet til kvinner, fred og sikkerhet kan bli

nedprioritert og latterliggjort som følge av en hegemonisk maskulin kultur (Kvarving L. P., 2019).

Toppledelsen viste derimot til en helt annen forståelse av begrepet gender og gender-perspektivet, og behovet for dette i UNFICYP. Blant annet nevnes det inntil flere ganger at gender skal gjennomsyre all operasjonsplanlegging, og at det handler om å forstå, samt ta høyde for behov, forskjeller og perspektiver til både menn og kvinner i operasjonene og samfunnet rundt, noe som er helt i tråd med forståelsen av gender presentert i denne studien (Hammar & Berg, 2015, Gender spectrum, u.d., Newman, 2021, World Health Organization, u.d., Schjølset, 2014). Spesielt en av respondentene i toppledelsen forklarte at gjennom vedkommende sine personlige erfaringer fra internasjonale operasjoner, hadde daværende enhet gjort feil som følge av at de ikke evnet å ha god nok forståelse for situasjonen og hvordan styrkeoppbygningen således burde ha vært. I konflikt vil de delaktige menneskene ha ulike kjønnsroller, noe som er viktig å ta høyde for å finne den best mulige løsningen på konflikten. Dette synet på gender-perspektivet samsvarer også godt med hvordan blant annet NATO ved NCGM beskriver at håndteringen av gender må lykkes for at de politiske eller militære målene og slutttilstandene skal bli oppnådd i en krise eller krig (Hammar & Berg, 2015).

Det er med andre ord et tydelig skille mellom toppledelse og mellomledelse i forståelsen av gender og gender-perspektivet for operasjonsplanlegging. At disse nivåene hadde så ulike forståelser av hva begrepene innebærer, forteller oss at det på enkelte ledelsesnivåer foreligger en klar barriere mot implementering av gender-perspektivet. Som nevnt ovenfor, kan dette være som følge av ulike verdier hos de ansatte, at kommunikasjon og budskapet ikke er tydelig nok fra øvrige ledelse ellers om følge av en militær maskulin kultur hvor kvinner ikke anses som nødvendige.

Andre plausible årsaker kan være også være som følge av kompetansehull hos den enkelte, at forståelsen og styringsdokumentene ikke tydelig blir kommunisert nedover i nivåene, at det er mangel på interesse eller at det er direkte motstand mot tematikken. En annen mulig årsak bak den ulike forståelsen kan også være som følge av at toppledelsen generelt har lengre og bredere

erfaring fra ulike internasjonale operasjoner, hvor de selv har sett og lært hvordan gender-perspektivet påvirker direkte. Dette er mulige årsaker vi kommer tilbake til under FF2.

Hva legger lederne i gender-arbeidet i UNFICYP?

UNFICYP har som nevnt satt en rekke mål innen gender-arbeidet som den militære komponenten skal strekke seg etter. Disse målene er helt konkrete tiltak som omhandler blant annet forbedring og promotering, herunder frembringe interesse for kvinnelige fredsbevarere og deres muligheter, samt øke bevissthet og kunnskap om Gender Parity and Responsivness. Videre stadfestes det at det er et lederansvar og at det må foretas en periodisk evaluering for å forme UNFICYPs militære ledelses tilnærming til kontinuerlig forbedring av gender-responsen (*Vedlegg 1: GRAP*). Når det gjelder ansvar for evaluering av slike tiltak, stå står det følgende i GRAP'en:

“Periodic evaluation must be undertaken to shape UNFICYP military leadership’s approach to continuous improvement in gender responsiveness.”
(*Vedlegg 1: GRAP*).

Dette sitatet understreker ytterligere lederansvaret som gis når det kommer til implementering og oppfølging av gender-arbeidet. Så viktig er ledernes tilnærming at det er skrevet et eget punkt i GRAP som omhandler evaluering av denne, i den hensikt å kunne påvirke lederens tilnærming til temaet. Poenget med ledernes ansvar og periodiske evalueringer, er kanskje det som avgjør hvorvidt og hvor mye det jobbes med gender og hvordan arbeidet kommer til syne i UNFICYP. Viktigheten av lederansvaret beskrevet ovenfor er også i tråd med teoriene til Shein og Jackobsen & Thorsvik som sier at ledere er de som bidrar til å forme kultur, verdier og normer i organisasjonen. De bidrar sånn sett til å sette en standard i arbeidet, og hvorvidt noe følges opp eller ikke avgjør også hvilket signal som sendes til organisasjonens medlemmer og sier noe om arbeidet er viktig nok og om det skal prioriteres (Shein, 2010, Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 22).

Gjennom intervjuene fremstår det som at de fleste ikke påvirkes av gender-arbeidet i så stor grad som vi først hadde antatt med bakgrunn i det fokuset som gender og Res 1325 får i samtlige FN misjoner, jfr. FN sine prioriteringsområder og A4P+ hvor kvinner, fred og sikkerhet er en av åtte

hovedprioriteter (UN, 2020). Enkelte har med bakgrunn i sin stilling, som f. eks gender-rådgiveren eller GFP for den militære komponenten, en del å gjøre med gender-arbeidet i sin funksjon og daglig virke. Topplederne viste også til at de har en del med gender-arbeidet å gjøre. Med gender-arbeid i denne sammenheng, ble aktiviteter som deltakelse på seminarer, konferanser, samlinger, work-shops og lignende trukket frem. Spesielt hos styrkesjefen ble eksterne aktiviteter knyttet til kvinner, fred og sikkerhet trukket frem, men også noe i form av interne seminarer. Alt dette for å sette søkelys på kvinner, fred og sikkerhets-agendaen, som igjen er tiltak som bidrar til å sette søkelys på gender-arbeidet til lederne i UNFICYP. Ifølge Jacobsen og Thorsvik er det essensielt at lederne koordinerer nettopp slike aktiviteter og står i bresjen av disse for å få gjennomført en effektiv implementering (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 70).

Videre ble det stilt spørsmålet om disse aktivitetene gjennomføres regelmessig nok og med riktig formidling, i den hensikt å bidra til økt forståelse av gender-arbeidet internt i UNFICYP. Herunder om det også bidrar til å forhindre utfordringer knyttet til implementeringsarbeidet, eller om disse aktivitetene kun treffer aktører og gender-arbeidet eksternt. Både styrkesjefen og gender-rådgiveren henviser til flere ulike aktiviteter i regi- og støttet av UNFICYP, knyttet til kvinner, fred og sikkerhet og gender-arbeidet. Men, når vi spør om arbeidet med gender internt i den militære komponenten av UNFICYP, kommer det frem at det hovedsakelig dreide seg om noen få seminarer og tidvis noe undervisning, men det meste hadde blitt arrangert før covid-19 var et faktum.

Ved å se på svarene fra respondentene i mellomledelsen, er det mye som tyder på at toppledelsens gender-arbeid ikke treffer nedover. I intervjuene med mellomlederne kommer det frem at de har lite til ingenting konkret med gender-arbeidet å gjøre, og at de heller søker å delegere bort ansvaret, herunder føringene stadfestet i GRAP, til leddet under seg. En av mellomlederne uttalte følgende:

«ja det arrangeres nok aktiviteter og seminarer i ny og ned, men det må du spørre min assistent eller nestkommanderende om».

Dette være seg oppfølging og arbeidet med gender i praksis, tilbakemeldinger og å øke fokus og skape forståelse. Med bakgrunn i Jacobsen og Thorsvik sin teori, vil denne prioriteringen kunne skape utfordringer da ledernes deltakelse er et av de viktigste virkemidlene for implementeringer (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 22 og 70). Svarene kan tyde på at dette derfor er en utfordring internt på flere ledelsesnivåer i UNFICYP.

Oppsummering

Oppsummert er det mye som tyder på at toppledelsen og mellomledelsen har noe ulike forståelse av begrepene knyttet til gender og gender-arbeidet i UNFICYP. Toppledelsen underbygger og støtter det teorien sier om at gender-perspektivet er viktig ikke bare for å fremme kvinners rettigheter og likestilling, men at det også vil bidra til å maksimere den operasjonelle effekten ved å få flere perspektiver inn i operasjonene (Engell, 2016, s. 87). På den andre siden mener mellomlederne at gender-perspektivet ikke har noe å si for oppdraget til UNFICYP, og således fremstår det som at de neglisjerer arbeidet. Dette kan tyde på at kommunikasjonen, herunder intensjon og retningslinjer gitt mellom de ulike ledelsesnivåene ikke er tydelig nok, noe som igjen kan skape utfordringer i implementeringsarbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 22 og 70). Videre kan dette skille også tyde på at mellomledelsen i stor grad er preget av «tradisjonell militær kultur» hvor det maskuline miljøet har preget oppfattelsen om at kvinner ikke er nødvendig for suksess i misjonen (Kvarving L. P., 2019, Mackenzie, 2015, s. 18). Avslutningsvis er sistnevnte noe som kan bidra til at gender-arbeidet får mindre fokus, men også feil fokus i form av misoppfatninger og forståelse i gender-arbeidet.

5.2. Hvilke utfordringer opplever lederne i gender-arbeidet innenfor organisasjonsstruktur, - kultur og -funksjonalitet?

I dette kapitlet presenteres funnene fra FF2. Hensikten med dette forskningsfokuset var å utforske hvilke utfordringer lederne opplever i gender-arbeidet innenfor organisasjonsstruktur, - kultur og -funksjonalitet.

5.2.1. Organisasjonsstruktur

Rammeverk

Organisasjonsstrukturen er selve rammeverket for hvordan UNFICYP skal håndtere og implementere gender-fokuset. En av effektene som ønskes, er at strukturen skal være et virkemiddel for koordinering av aktiviteter, samt gi de ansatte faste oppgaver (Ivancevicj, Konopaske, & Matteson, 2014, Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 22, 70). For UNFICYP er det UGPS og GRAP som skal fungere som rammeverket for gender-implementering og gender-arbeidet i misjonen. Samtlige av respondentene var kjent med at disse dokumentene eksisterte, men graden av kunnskap om dem var derimot veldig fragmentert.

Enkelte av respondentene med ansvar for gender-arbeidet hadde relativt god kunnskap til dokumentene, mens topplederne ellers var mer eller mindre kjent med innholdet. Mellomlederne fremstod som de med minst kunnskap om dokumentenes innhold, noe som tydelig kom frem da det viste seg at disse i forkant av intervjuet hadde sendt dokumentene mellom seg for å hjelpe hverandre med å stille bedre forberedt. At disse dokumentene var såpass ukjente, gav oss inntrykket av at gender-arbeidet ikke oppleves som viktig nok hos flere av respondentene, noe som også samsvarer generelt med funnene gjort i FF1.

En annen mulig årsak til at dokumentene var mer eller mindre ukjente, var formulering og innhold i disse. Flere av respondentene, spesielt mellomledere og fagansvarlige som gender focal points, poengterte at dokumentene ikke var tydelige nok på hva de ulike føringene betydde for misjonen. Som følge av dette er det høyst sannsynlig av UNFICYP mister effekten som rammeverkene skal gi, altså de evner således ikke å legge til rette for spesialisering ved å spesifisere og fokusere arbeidsoppgavene til den enkelte, samt at disse dokumentene ikke blir et

virkemiddel for koordinering av aktiviteter eller retningslinjer for atferden hos de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 22, 70).

Mellomlederne og fagansvarlige mente at GRAP verken forklarte eller begrunnet behovet for kvinner i misjonen tydelig nok, ei heller hvordan dette fokuset skulle bidra til å øke den operasjonelle effekten. Ifølge Engell sin forskning på implementering av gender-perspektiver i militære organisasjoner, er derimot et suksesskriterium at gender-perspektivet administreres og introduseres slik at det treffer organisasjonens kjerneoppgaver (Engell, 2016, s. 82), noe som derfor kan tyde på at ikke er tilfelle i UNFICYP. I tillegg mente mellomledere og fagansvarlige at det var vanskelig å fatte tiltak basert på det som fremkom i dokumentet. En av respondentene som jobbet med gender var også svært enig i dette. Personen hadde av den grunn iverksatt et eget arbeid med å sammenfatte de ulike dokumentene relatert til gender, herunder res. 1325, UGPS og GRAP. Hensikten bak dette arbeidet, som pågikk parallelt med gjennomføring av intervjuene, var å gjøre gender-begrepet og misjonens føringer relatert til gender-implementering mer tydelig og beskrivende for resten av misjonen. En av respondentene uttalte følgende om disse dokumentene og forståelsen av dem:

«Jeg vet at GRAP er der. Men, som jeg diskuterte med (...) forrige uke, er det visse implementeringer og ting jeg ikke kan forstå. Jeg har bedt flere personer i misjonen om å forklare meg dette, men ingen kan gi meg et svar».

Med andre ord fremstår det som at rammeverket som er utarbeidet for UNFICYP er vanskelig å tolke og for lite konkret til å tydelig kunne fungere som retningslinjer for utforming av regler, prosedyrer, koordinering av aktiviteter og fastsatte oppgaver (Ivancevicj, Konopaske, & Matteson, 2014). I forrige avsnitt kom det også frem at dokumentene var relativt ukjente, slik at det kan være at respondentene ikke har benyttet nok tid til å faktisk klare å tolke dem.

Måltall

På tross av at dokumentene opplevdes som ukjente og vanskelig å tolke, var det derimot et av punktene i UGPS som samtlige var svært bevisste, nemlig måltallet for antall kvinner som skal delta i misjonen. Altså, hvor høy prosentandel kvinner FN pålegger misjonene å ha for å nå det

årlige overordnede målet. Måltall for kvinner har vært en gjenganger i intervjuene, samt i innholdet i begge dokumentene.

For oss ble det tydelig at en agenda med gender-fokus raskt ble ensbetydende med et målbart kjønnsfokus. Som vi tidligere har nevnt, kan måltall og kvotering av en underrepresentert gruppe være et tiltak i gender-implementeringen for å utjevne sosiale forskjeller og inkludere underrepresenterte grupper (Hammar & Berg, 2015), men for oss fremsto dette fokuset som overkjørende for andre vel så viktige fokusområder som for eksempel ved å implementere gender-fokuset i operasjonsplanleggingen eller øke bevisstheten og forståelsen av gender-fokuset blant soldatene i misjonen.

Meningene rundt disse måltallene var dog noe fragmentert. Enkelte viste til viktigheten av å ha måltall, enten som følge av politiske eller operasjonelle årsaker. Fra toppledelsen ble det påpekt at måltall var viktig for å få fremgang og drivkraft i prosessen, og således nødvendig for å oppnå endring. På den andre siden viste flertallet av mellomlederne en generell skepsis til disse måltallene. Årsaken til dette var flere. For det første ble det nevnt at måltallene lå utenfor UNFICYPs kontroll. Nasjonene som sender bidrag til misjonen, har gjerne ikke den prosentandelen som er ønskelig av FN i sine egne avdelinger hjemme. Kvinner blir derfor ofte kvotert inn, enten fra andre avdeling eller fra reservestyrker. At kvinner er numerisk underrepresenterte er et kjent fenomen i militære organisasjoner, og dette er noe som kan føre til tokenisme med ekstrem synlighet for kvinnene som er der (Carreiras, 2017, ss. 109-111). Dette kan bidra til å forklare hvorfor måltallene får et så stort fokus hos flere av respondentene.

I sammenheng med kvoteringen ble det også påpekt at kvinnene som kom, gjerne kom på feil grunnlag og således skapte dette motstand i resten av avdelingen både hos lederne, kvinnene og mennene. Dette som følge av flere årsaker. For det første ble det uttalt at flere av de mannlige soldatene ble valgt bort som følge av at det ble hentet inn kvinner fra andre avdelinger, for å fylle deres plass i avdelingen nettopp for å øke antallet kvinner i misjonen. Dette ble også kommunisert til de mannlige soldatene som måtte bli hjemme, noe som opplevdes som urettferdig. Spesielt respondenter fra en av nasjonene forklarte at det for tiden var vanskelig å delta i misjoner i utlandet, og derav gjøre seg fortjent til en misjonsmedalje. Av den grunn

opplevdes det som ekstra urettferdige at enkelte andre kvinner heller ble kvotert inn foran dem. Dette var årsaker som respondentene mente skapte mye motstand innad i egen avdeling hjemme. Ifølge Jacobsen, er en kjent årsak til motstand at en endring kan føre til personlige tap, samt at maktforhold endres (Jacobsen D. I., 1998). Dette samfaller med våre funn hvor både misjonsmedaljen og muligheten til å reise ut er personlige gevinst ved at det kan gi status, ansiennitet, respekt og annerkjennelse i deres videre karrierer.

For det andre ble det påpekt at måltallene opplevdes vanskelig da det fra toppledelsen ansås viktigere å kunne påvirke hvilke stillinger kvinnene har, enn hvor mange det er av dem. Toppledelse påpekt at det heller var ønskelig å få kvinner med sine perspektiver inn i lederfunksjoner, planfunksjoner, liaisonstillinger og i patruljene. Forskning viser nettopp at kvinners deltagelse i operasjoner kan bidra til blant annet forbedret etterretning- og situasjonsforståelse, samt økt beskyttelse av styrken og befolkningen i operasjonsområdet (Engell, 2016, ss. 75-81). Og som en av respondentene fra toppledelsen påpekte, er behovet for å rekruttere og kvotere kvinner reelt;

«Du spør om du er her fordi du er kvinne? Vel ja, det kan være sant. Og det skal du være stolt av, fordi det betyr at jeg og misjonen trenger akkurat deg, dine perspektiver og dine innspill. Vi trenger deg som kvinne, som sannsynligvis har noe annet, eller noe nytt og annerledes å bidra med som kvinne, som mange av mennene ikke nødvendigvis har».

Disse svarene tyder derfor på at det rammeverket som er gitt ikke treffer organisasjonen tilstrekkelig. Dersom strukturen ikke legger tilstrekkelig til rette for å spesifisere og fokusere arbeidsoppgavene til den enkelte, eller at toppledelsen ikke tilstrekkelig kommuniserer verdien av- og bakgrunnen for måltall og kvinners deltagelse, kan det bidra til at UNFICYP mister operasjonelle effekt (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 22, 70). Således kan det by på utfordringer ved at mellomledelsen er uenige med organisasjonens prioriteter i henhold til kvinner, fred og sikkerhet, og målrettet steg for å oppnå kvinners deltagelse spesielt. I tillegg poengterer flere av

respondentene fra mellom- og toppledelsen, at det var vanskelig å endre det rammeverket som UNIFCYP har, noe som blir videre belyst under «strukturens ivaretagelse av kultur».

På den andre siden er mange av stillingene kvinner ofte ble satt i administrative roller hvor deres mulighet til å påvirke operasjonene er minimale og hvor en økt operasjonell effekt derfor ikke er mulig å oppnå. Mye tyder på at måltallene kan bidra til at kvinner blir satt i stillinger kun for å fylle kompetansehull i organisasjonen. Dette er ikke alltid like positivt. Studier av tidligere rekruttering av kvinner viser også til at de ofte blir rekruttert til å fylle disse kompetansehullene som følge av en oppfattelse av at kvinner har fremhevende medfølelse, diplomatiske og kommunikative ferdigheter, hvor de da også høyst sannsynlig må spille denne «karakterrollen» i organisasjonen hvor slike ferdigheter blir verdsatt, som f.eks. gender-rådgivere, assistenter og medisinske støttefunksjoner (Engell, 2016, s. 86). Noe som igjen peker mot holdninger kjent fra den tradisjonelle militære kulturen hvor kvinner ikke anses som skapt for å krige (Mackenzie, 2015, s. 18). Noe som også kan være tilfelle i denne FN-misjonen, og som da kan føre til at kvinner ikke får besitte stillinger hvor de har påvirkningskraft i for eksempel planprosesser. Disse funnene tyder derfor på at UNIFCYP og FN sine måltall oppleves som lite passende til å oppnå den ønskede hensikten og effekten med gender-fokuset, og at måltallene oppleves som for lite tilpasset de ulike nasjonenes faktiske forhold hjemme.

Strukturens ivaretagelse av kultur

En utfordring som flertallet av respondentene pekte på, var ivaretagelsen av kulturelle forhold i organisasjonsstrukturen. Rammeverket til FN med tilhørende regler er, ifølge toppledelsen, urokkelige. Denne forståelsen sitter også mellomlederne på, da en av de uttrykte et ønske om å endre policyen, men uten hell og uttalte at det var håpløst å endre den fordi;

"Policyen sier at du ikke kan endre den eller utfordre den."

Med det menes at reglene ikke kan forandres ut fra de ulike enhetenes preferanser og kulturelle hensyn. På en side finnes det noe positivt ved dette, altså at det finnes kun én policy og ett sett med regler som samtlige nasjoner skal følge og respektere. Dette belyses med følgende sitat fra

to respondenter, en fagansvarlig og en mellomleder, som mener det er en viss logikk ved en urokkelig policy;

«Det er 20 forskjellige samfunn, kulturer og mennesker ... Du kan ikke si; la oss følge 20 forskjellige regler. Det er nesten umulig». - Fagansvarlig

"Du har den miksen av mange ulike kulturer i FN, som betyr at du må gå til den laveste fellesnevneren." - Mellomleder

På motsatt side viste majoriteten av respondentene til at reglene var for strenge, da spesielt med tanke på delte bo- og oppholdsfasiliteter for menn og kvinner. Disse ønsket å kunne ha menn og kvinner på samme sted, for å minske skille mellom kjønnene og således skape større operasjonell effekt. Noe som ikke er mulig med nåværende regelverk. Andre respondenter mente derimot at reglene var høyst nødvendige og riktige, da for å unngå seksuell trakassering. Denne argumentasjonen ble derimot også benyttet for hvorfor kvinnene ikke kunne være med menn på patruljer i buffersonen, da fasilitetene i buffersonen ikke hadde adskilte rom for de ulike kjønnene. Når det gjelder ønsket fra den ene sektoren om at kvinner bør få bo i samme bygg som mennene, slik de gjør i sin hjemnasjon, sier en av mellomlederne følgende:

«Jeg ønsker å utfordre denne regelen, men FNs policy sier «nei». Kvinner må alle segregeres til ett område. FN er imidlertid ikke i samsvar med noen nasjonal lov. FN er i samsvar med sin egen policy. (...) På grunn av FNs natur kan ikke de ulike nasjonen utfordre policyer på samme måte som de ønsker, som representanter fra sine respektive land».

På tross av ulike synspunkter på regelverket, er en fellesnevner at strukturen, med tilhørende regelverk og bo- og oppholdsfasiliteter, ikke er tilstrekkelige tilpasset nasjonenes skikk og kultur. Dette fører til at kulturelle hensyn i organisasjonsstrukturen ikke ivaretas, som videre kan skape distanse mellom kvinner og menn i misjonen, samt distanse mellom ulike nasjoner. Siden kultur

må tas hensyn til når strukturen operasjonaliseres, slik at verdier og inkorporerte etiske og miljømessige hensyn ivaretas (Ivancevicj, Konopaske, & Matteson, 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 22, 70), så er det å anta at FN sin policy trolig vil senke de ansattes effektivitet i organisasjonen gjennom manglende fleksibilitet. I tillegg til at dette kan føre til motstand fra de ansatte ved at de må arbeide med andre som ikke deler de samme verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene som dem eller som følge av at de ansatte føler en form for tapt identitet ved at deres verdier, normer og virkelighetsoppfattelse blir utfordret eller endret (Jacobsen D. I., 1998).

Ressurser

Det som majoriteten av respondentene trakk frem som bra i ressursammenheng, er at misjonen har en egen gender-rådgiver dedikert til gender-arbeidet. På den andre siden må det sies at UNFICYP kun har én gender-rådgiver med det faglige ansvaret for alt gender-arbeidet innad i UNFICYP, i tillegg til alt utadrettet arbeid opp mot de to sidene til konflikten på Kypros. En enkelt gender-rådgiver er derfor viktig, men også en veldig begrenset ressurs. Videre er det utnevnt «gender focal points» i hver sektor og underavdeling som rapporterer til og støtter gender-rådgiveren som igjen skal rapportere til og støtte/rådgi ledelsen i daglig virke og operasjonsplanlegging. Dette beviser at det er gjort tiltak i organisasjonsstrukturen for å kunne implementere gender-fokuset på en mer integrert måte. Noe som naturlig nok er en viktig faktor i endring av en organisasjonsstruktur hvor rammeverket skal tilrettelegge for ulike posisjoner og fokusering av arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 22, 70).

På den andre siden ble det tydelig at både topp- og mellomlederne mente at gender focal points (GFP) rollen hadde forbedringspotensialer. For det første var de færreste utnevnt som GFP'er klar over at de hadde denne rollen eller hva den innebar, før de ankom misjonen. Det vises heller ikke til noe systematikk i hvem som får en slik rolle, bortsett fra at det på enkelte nivåer følger den stillingen de tiltrer i. Enkelte meldte seg frivillig, mens andre ble utpekt uavhengig av motivasjon og kunnskap. I tillegg blir ikke andre arbeidsoppgaver fjernet for å utføre arbeidet med gender, slik at rollen er en «dobbelhatting» ved siden av deres normale funksjon. Dette kan ifølge Jacobsen utgjøre en stor kilde til motstand, da de ansattes motstand kan trigges som følge av at de tildeles for lite ressurser, herunder personell, til å utføre arbeidsoppgavene som er tildelt (Jacobsen D. I., 1998). Flere har også påpekt at de mener det er nok stillinger for å ivareta

fokuset, men at det heller er kunnskapen og utnyttelsen av rollene som hindrer et større fokus og utbytte. Disse funnene viser at strukturen i UNFICYP tilrettelegger og tar høyde for ulike roller med ansvar for gender-arbeidet, noe som på papiret ser bra ut. Derimot, på grunn av begrensede ressurser og med kun én enkelt gender-rådgiver i misjonen, er ikke rollene tilstrekkelig fulgt opp. Hverken før eller underveis i deployeringen blir de benyttet til sitt fulle potensiale. De lykkes med andre ord ikke helt med å fokusere arbeidsoppgavene til den enkelte, noe som organisasjonsstrukturen i utgangspunktet skal tilrettelegge for (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 22, 70).

Manglende menneskelige og økonomiske ressurser knyttet til gender-arbeidet var også noe gender-rådgiveren trakk frem som en utfordring. Mangel på ressurser er noe som Jacobsen viser til som en trigger til motstand hos de involverte i en slik prosess (Jacobsen D. I., 1998). Som nevnt har alle gender focal points i de ulike komponentene gender-rollen, som noe ekstra i tillegg til sin primærfunksjon. I større misjoner er den militære gender focal pointen derimot en egen stilling og får dermed mer oppmerksomhet, ressurser og oppfølging. Begrensninger knyttet til budsjett betyr at respondenten ikke nødvendigvis kan fatte tiltak eller starte aktiviteter som innebærer kostnader uten å måtte skaffe økonomisk finansiering fra andre. I tillegg var gender-rådgiveren tydelig på at det var svært mange oppgaver som tilfalt denne rollen, også utenfor det som er innenfor gender-relatert tematikk.

Videre fortalte respondenten at den hyppige rotasjonen av personell på seks måneder opplevdes som utfordrende, da det opplevdes som for kort tid til å kunne endre tankesett, holdninger og rutiner. Dette spesielt da respondentens oppgaver var svært mange, og tid til hver avdeling således ble minimal. Dette er noe som igjen tyder på at rollene under gender-rådgiveren ikke blir utnyttet tilstrekkelig, som at rollen ikke får nok oppfølging og/eller at det er mangel på personellressurser og økonomisk bevilgning til arbeidet (Jacobsen D. I., 1998). Med bakgrunn i teorien kan det antas at denne mangelen på ressurser, støtte og oppfølging er en kilde til motstand hos gender-rådgiveren.

Oppsummering - organisasjonsstruktur

Innenfor organisasjonsstrukturen til UNFICYP er det flere elementer som skaper utfordringer for lederne når gender skal settes på agendaen. For det første fremstår gender-arbeidet som mindre

viktig hos mellomlederne, da de generelt har lite innsikt i rammeverkene som setter føringene for arbeidet. For det andre fremstår rammeverket som vanskelig å tolke og konkretisere i misjonen. For det tredje fokuserer rammeverket i for stor grad på måltall istedenfor den operasjonelle effekten av gender-fokuset. For det fjerde er det en mangel på ressurser i arbeidet, kombinert med at utnyttelsen av det dedikerte personellet er for dårlig. Til slutt oppstår utfordringene som følge av at de ulike nasjonenes kulturelle perspektiver ikke ivaretas tilstrekkelig i regelverket, som oppfattes for rigid. Sistnevnt skal vise seg å bli særdeles problematisk, noe studien nå skal diskutere videre.

5.2.2. Organisasjonskultur

Differensiert organisasjonskultur

De ansatte i UNFICYP kommer fra mange ulike land, med ulike kulturer og bakgrunner. Det kan derfor antas at disse har med seg ulike verdier, normer og virkelighetsoppfatninger til organisasjonen, hvor da subkulturer dannes og eksisterer side om side (Jacobsen & Thorsvik, 2016) Denne antagelsen ble bekreftet da flere av respondentene mente at UNFICYP både hadde en helhetlig kultur, da spesielt i HQ, men samtidig at nasjonene som er skilt seg imellom i sektorene, hadde egne subkulturer. Dette tyder på at UNFICYP har en differensiert kultur, altså en kultur med noen likhetstrekk samtidig som at subkulturene opererer side om side i organisasjon og har meningsforskjeller dem imellom (Martin, 1992) (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 141). Denne differensierte kulturen kommer tydelig frem ved den gjentakende tematikken om ulike syn på hvordan menn og kvinner skal bo og arbeide sammen. Det mest konkrete var hvordan enkelte nasjoner anså det som problematisk å ha kvinner i buffersonen fordi de da må være alene med menn uten tilsyn, noe som de mente tilrettela for seksuell trakassering. Andre nasjoner anså derimot dette som totalt uproblematisk og ønsket at kvinnene og mennene kunne være enda tettere på hverandre.

I denne problematikken er det tydelig forskjell på virkelighetsoppfatningen til de ulike nasjonene, samt at deres verdier tydelig kommer frem og skiller seg fra hverandres. Med ulike verdier menes det at nasjonene har ulike grunnleggende antakelser om personer, og at de derfor tar ulike valg basert på hva de mener er godt og dårlig (Bang, 2013) (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 134-135). Som nevnt under organisasjonsstruktur, legger ikke FN eller UNFICYP opp til at hver enkelt nasjon kan tilpasse regler og rammeverk til sine preferanser. Dette kan derfor videre

skape store utfordringer og utgjøre en kilde til motstand som følge av at de ansatte føler et tap av identitet, herunder at deres verdier og normer og virkelighetsoppfatning som de tidligere har identifisert seg med blir endret (Jacobsen D. I., 1998).

Virkelighetsoppfattelse

Tidligere har vi beskrevet hvordan virkelighetsoppfatningen baserer seg på oppfattelser og antakelser som overføres til de nye medlemmene gjennom sosialiseringprosesser, hvor hensikten er å lære de hva som er den «riktige» måten å forstå, tenke og føle på under bestemte forhold (Bang, 2013) (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 132). Basert på denne definisjonen av virkelighetsoppfatning, burde det være mulig også for UNFICYP å sørge for at nye bidrag med soldater til misjonen bli opplært og utdannet slik at deres visjon og verdier samsvarer med misjonen, for å skape en mer helhetlig kultur.

Det som viser seg å være en utfordring fra toppledelsens perspektiv, er den hyppige rotasjonen av enhetene. Flere av respondentene mente at seks til 12 måneders deployering ikke var god nok tid til å få innsikt i, forstå og ta FN sitt gender-perspektiv til seg som en verdi i egen organisasjon. Med andre ord vil ressurs- og tidsmangel bidra til å gjøre den sosiale opplæringen og formidlingen av organisasjonens verdier og normer enda mer utfordrende. I tillegg ble det nevnt av flere at den militære kulturen i seg selv også er en kilde til utfordringer ved en slik sosialiseringprosess, noe som underbygges av teori om den maskuline kulturen i militære organisasjoner (Woodward & Duncanson, 2017).

Noe som ellers kunne ha vært et skritt i positiv retning hva gjelder gender-implementeringen i UNFICYP, er jo nettopp denne militære kulturen hvor alle følger ordre. Militære ledere og soldater er oppdratt i en militær struktur og kultur til å gjøre som de blir fortalt. Og soldatene, altså misjonens «peacekeepers», er opplært til å måtte følge alle ordrer som gis. Dette skulle med andre ord legge til rette for at gender-fokuset skulle bli lett å implementere, men det betyr ikke nødvendigvis at ordre forandrer grunnleggende verdier og virkelighetsoppfattelser, herunder organisasjonenes medlemmers tanker eller oppførsel. Et eksempel på dette er hvordan en av respondentene sa at vedkommende hadde oppfordret nasjoner til å sende flere kvinner kun med

den begrunnelse i at UNFICYP ba om det. En av respondentene uttalte i denne sammenheng følgende:

«Vi ønsker å få tak i hver eneste person vi kan for å nå disse måltallene, noe som betyr å få med hver eneste kvinnelige soldat vi kan få tak i. Denne ambisjonen er drevet av tokenisme. Det handler om å møte det politiske imperativet og holde sjefene mine fornøyde».

Militær kultur og tokenisme

Utfordringer knyttet til den tradisjonelle militære kulturen kom også til uttrykk gjennom intervjuene. Med tradisjonell militær kultur menes synet på hva maskulinitet er og hvordan kvinner tradisjonelt har blitt utestengt fra krigføring og kjernefunksjoner som følge av en oppfattelse av at de ikke anses som skapte for å gå i kamp (Mackenzie, 2015, s. 18; Carreiras, 2017, s. 109). Igjen viser sammensetningen av enhetene og måltallene til hvordan dette kommer til uttrykk i UNFICYP.

Som nevnt tidligere under organisasjonsstruktur, blir måltall benyttet for å øke antall kvinner som FN mener at misjonen skal ha per år. Det som mellomlederne spesielt kommenterte i den sammenheng, var at kvinner hentes inn kun som følge av denne målsetningen, og at kvinnene der igjen ofte ble satt i administrative stillinger uten stor påvirkningskraft på selve misjonen. Dette kan på den ene siden reflektere stillingene de kvinnelige soldatene har i sine hjemland, men det kan også bidra til å forsterke eksisterende skiller og overordnet redusere operasjonell effektivitet, hvis de også bli brukt i disse funksjonene når de ute på misjon. Dette samsvarer med tidligere forskning på militære organisasjoner hvor det kommer frem at den dominante maskuline kulturen har ført til at kvinner blir ekskludert både formelt og uformelt fra gitte funksjoner og funksjonsområder, da spesielt tilhørende kjernefunksjonene i organisasjonene (Carreiras, 2017, s. 109). I tillegg blir denne plasseringen og måltall-tematikken ofte direkte kommunisert ned til kvinnene og mennene som deltar i misjonen. Således bidrar denne kommunikasjonen til å skape motstand ved at kvinnene føler de ikke er gode nok og at mennene føler de går glipp av en mulighet som følge av kvoteringen. Den maskuline holdningen om at kvinner ikke anses som

skapte for å gå i kamp var også spesielt fremtredende i ett av intervjuene, hvor respondenten blant annet uttalte følgende:

«Jeg tror det har vært positivt for teamet mitt å flere kvinner.. Det blir ikke en overdrevent machoistisk kultur med flere kvinner. Jeg har tidligere tjent i (...), og der trengte du en machoistisk kultur, fordi vi skulle ut og drepe folk på nært hold, ofte hver eneste dag. Men hvis du hadde hatt den samme kulturen på dette oppdraget, ville det ikke vært bra».

Respondenten brukte overnevnte uttalelse for å begrunne hvorfor det er lurt å inkludere flere kvinner i UNFICYP fremfor andre militære operasjoner, altså at UNFICYP er en fredsbevarende misjon, noe som kvinner er mer egnet for. Utsagnet tydeliggjør allikevel den generelle holdningen i den militære kulturen hvor kvinner ikke anses egnet for enkelte mer «macho-lignende» operasjoner, noe som igjen underbygges av teori om maskulin militær kultur (Woodward & Duncanson, 2017). Noe som også samsvarer med tidligere forskning på det amerikanske militæret hvor den maskuline militære kulturen har ført til at kvinner blir utestengt fra krigføringen som følge av en oppfattelse om at mennene er de som skal i kamp, noe kvinnene ikke er skapt for, samt fordi at kvinnene kan bidra til å ødelegge mennenes bånd dem imellom – noe som de selv anser som en nødvendighet for suksess i krig (Mackenzie, 2015, s. 18). At respondenten mener det er greit med kvinner i UNFICYP, kan derfor være som følge av at denne operasjonen er en relativt fredfull fredsbevarende operasjon, preget av svært lite voldshandlinger fra partene og således viker noe fra den tradisjonelle oppfattelsen av militære operasjoner.

Flere av respondentene fortalte også hvordan deres kvinnelige ansatte følte seg utsatt for tokenisme, og derfor ikke ønsket å delta på ulike aktiviteter hvor de typisk var kvotert inn som kvinner for å unngå ytterligere tokenisme. Et eksempel på dette var i forbindelse med en militær ferdighetskonkurranse hvor det måtte være en kvinne per lag, bestemt av UNFICYP. Flere av kvinnene kviet seg til denne konkurransen blant annet fordi de visste at andre hadde bedre forutsetninger, og fordi at de av den grunn ville bli svært negativt synlige dersom de senket laget. Dette er også et typisk trekk ved den militære kulturen hvor minoriteten, kvinnene, blir utsatt for

prestasjonspress som følge av ekstrem synlighet, sosial isolasjon og rolleinnkapsling (Carreiras, 2017, ss. 110-111).

Som nevnt tidligere argumenterer også studien for at den militære kulturen ofte preges av en såkalt «hegemonisk maskulin kultur», som motsetter seg endring. Videre hevdes det at denne kulturen tillater nedprioritering og latterliggjøring av tematikk og personell knyttet til kvinner, fred og sikkerhet» (Kvarving L. P., 2019). I et av intervjuene belyses utfordringene knyttet til denne militære kulturen, hvor en av topplederne forklarte at respondenten ikke valgte å prioritere gender som en av sine 4 prioriteter. Begrunnelsen var deriblant at SRSG for UNFICYP hadde gender som et av sine fokusområder. Derfor var det for misjonens beste om neste ledelsesnivå valgte andre fokusområder. Spesielt for styrkesjefen, i hennes rolle og som kvinne, ble dette nevnt som en faktor. Det er mulig at dersom styrkesjefen hadde valgt å sette gender som en av sine topp fire prioriteter, hadde gender-arbeidet og implementeringen i UNFICYP blitt til noe som minnet om selektiv eller «tokenistisk» engasjement, ledet av de som ofte blir omtalt som feminister i negativ forstand. Som poengtert i doktorgraden til Kvarvig, kan tokenisme føre til at gender-arbeid utført av kvinner, gjerne blir vanskeligere og mer krevende profesjonelt og personlig for respondenten. Som nevnt tidligere, er det også trolig at dette er forbundet med at mange i UNFICYP oppfatter gender-arbeidet som likestilling for kvinner, og at det ikke er relatert til operasjonell effektivitet.

Oppsummering organisasjonskultur

Oppsummert er det innenfor organisasjonskulturen til UNFICYP flere elementer knyttet til kultur som kan skape utfordringer for lederne når gender skal settes på agendaen. For det første består UNFICYP av en rekke individer fra ulike nasjoner og avdelinger som sammen skaper en differensiert kultur som følge av de ulike nasjonenes kulturelle perspektiver og som med sine korte rotasjoner er vanskelige å påvirke. Dette er en kilde til uenigheter innad i organisasjonen, noe som kan skape utfordringer for ledelsen. I tillegg har de ulike nasjonene ønsker om at deres kulturelle perspektiver og holdninger burde ivaretas. FN på sin side bidrar til utfordringer i så måte ved at organisasjonens regelverk så langt ikke ser ut til å være mulig å endre for å imøtekomme nasjonene.

Videre påvirker den tradisjonelle militære kulturen kombinert med måltallene, at kvinner ikke havner i stillinger som faktisk har påvirkningskraft i misjonen. Avslutningsvis bidrar uheldig kommunikasjon om kvinners kvotering og kvinnenenes egenopplevde følelse av tokenisme til at kvinnene ikke ønsker å være synlige eller ta til orde i redsel for å bli ansett som svakere eller som feminister i negativ forstand.

5.2.3. Organisasjonsfunksjonalitet

Organisasjonsmål

Ved spørsmål om hvilke aktiviteter UNFICYP gjennomførte for å implementere gender-fokuset, var det spesielt en aktivitet som gjentagende ble trukket frem. Denne aktiviteten var et «gender-møte» som ble gjennomført månedlig/hver 6. uke med GFP representanter fra hver av underavdelingene i den militære komponenten, sammen med den militære GFP. Det som derimot viste seg å være tilfellet, var at dette møtet endte opp med å handle om mer generelle ting. Her ble alle type utfordringer løftet. En av de fagansvarlige bekreftet dette og la til at det kun var en sjelden gang iblant at gender-tematikken ble tatt opp, og dette ble begrunnet med at det «ikke var noe problem relatert til gender».

For oss fremkommer det med bakgrunn i disse uttalelsene at UNFICYP setter opp aktiviteter for å ivareta gender-fokuset med pålegg fra overordnede, men at innholdet og utnyttelsen av disse aktivitetene ikke gjenspeiler de faktiske organisasjonsmålene og hensikten med dem. På den måten vil ikke aktivitetene være et virkemiddel for å oppnå organisasjonsmålene (Kvarving L. P., 2019). Vår dokumentanalyse underbygger dette videre. Spesielt gjelder dette de aktiviteter som er stadfestet i GRAP'en. Som nevnt tidligere stadfester GRAP at det skal gjennomføres periodiske evalueringer av de militære ledernes tilnærming i gender-arbeidet (*Vedlegg 1: GRAP*). Fra det vår analyse forteller oss, er det ingenting som tilsier at dette er blitt gjort på en strukturert og implementert måte i UNFICYP sin militære komponent det siste året.

Ett av de mer konkrete målene i GRAP'en var å gjennomføre et arrangement i slutten av 2020 for å markere Res 1325 sitt 20 jubileum. Hensikten var å spre interesse, kunnskap og forståelse for kvinner, fred og sikkerhet. Denne markeringen fant aldri sted, grunnet covid-19 restriksjoner på denne tiden. Topplederne, spesielt styrkesjefen, trakk frem ulike aktiviteter som sistnevnt selv hadde hatt regi for. Herunder en kvinnesamling for å markere den internasjonale kvinnedagen 8.

mars, eller samlinger med kvinnelige representanter fra styrkene i sør og styrkene i nord. Sistnevnte er en aktivitet som har til hensikt å spre kunnskap om Res 1325 utenfor egen organisasjon i tillegg til internt i UNFICYP, men også bruke kvinnelige fredssoldater som en link mellom styrkene i sør og nord. Slike aktiviteter bidrar til et økt fokus på gender-arbeidet eksternt, men når det gjelder implementering og evaluering av strategier internt er det ingen av mellomlederne som nevner noe om formidling og kjennskap til slike aktiviteter innad i organisasjonen.

Årsaker til at aktivitetene ikke blir tilstrekkelig utnyttet og således ikke treffer organisasjonsmålene kan være flere. Sett opp mot funnene fra organisasjonsstrukturen og kulturen, kan det skyldes en oppfattelse om at det ikke er viktig nok, at de ikke forstår godt nok hva organisasjonsmålene er eller at enhetene kulturelt ikke er modne nok til å se behovet. I tillegg er en mulig årsak at ledelsen ikke har solgt inn implementeringen på en måte som treffer den militære organisasjonens kjerneoppgaver godt nok til at deltakerne på aktiviteten anser tematikken som «det smarte å gjøre». Dersom dette er tilfelle, vil det være vanskeligere å få implementeringen med tilhørende aktiviteter gjennomført, som vist i tidligere forskning på organisasjoner som søker å implementere gender-perspektivet (Engell, 2016, s. 82).

Videre ble det poengtert av både toppledelse og mellomledere at enkelte nasjoner følte seg «mettet» på tematikken. Bakgrunnen skal ifølge respondentene, være flere. For det første følte de at aktivitetene tilhørende gender, som digital opplæring og temadager, var på et altfor overordnet nivå. For dem var det vanskelig å konkretisere hva det egentlig betyr for misjonen. For det andre ble det fort til en opplæring i / snakk om seksuell trakassering, noe som flere følte seg støtt av da de mente at seksuell trakassering ikke var et problem de hadde, men at de uansett gjentagende måtte lære om det. Til slutt ble det også trukket frem at ordet «gender», som følge av overnevnt kommunikasjon, ble direkte assosiert med kun kvinner og seksuell trakassering. Det er derfor mye som tyder på at ledelsen ikke kommuniserer endringsideen på en måte som overbeviser de ansatte om at den burde finne sted eller at de treffer med utdanningen sin, noe som potensielt hadde vært en måte å forebygge og overvinne motstand mot endringen på (Kotter & Schlesinger, 2008). Flertallet av respondentene sa at de heller ikke ser på gender-perspektivet i operasjonsplanleggingen sin fordi de mente det ikke var et behov. En grunn til dette kan være

som følge av hvordan nettopp disse aktivitetene og kommunikasjonen utføres, hvor fokuset ikke treffer direkte opp mot samtlige av organisasjonsmålene. Dette er noe som igjen viser til at tematikken kan være for dårlig solgt inn hos enhetene, og derav ikke anses som «det smarte å gjøre» (Engell, 2016, s. 82), som drøftet i avsnittet ovenfor.

På den andre siden var det enkelte aktiviteter som ser ut til å treffe noe bedre og således kan bidra til at UNFICYP når sine organisasjonsmål. UNFICYP har bygget fasiliteter for å bedre bosituasjonen for både kvinner og menn, og enkelte nasjoner har fordelt kvinnene utover i de ulike patruljene for å skape mer mangfold og bedre løse ulike problemer de skulle støtte på. UNFICYP har, ifølge fagansvarlig, også praktisert en lederskapsmodell hvor de har tilstrebet å ansette kvinnelige toppledere, og profilert disse som rollemodeller. Noe som samspiller høyt med organisasjonsmålene om å vise frem mulighetene for kvinner og øke interessen for kvinnelige peacekeepers. I tillegg ble det utført undersøkelser i hver sektor for hver rotasjon, hvor samtlige kunne rapportere på forholdene og uheldige hendelser. Noe som igjen kan bidra til å forbedre forholdene til kvinnene i misjonen.

Internt vs. eksternt fokus i misjonen

Som tidligere nevnt, har UNFICYP dedikerte roller som skal ivareta gender-perspektivet, blant annet med en gender-rådgiver. Under intervjuene med spesielt mellomlederne kom det frem at denne rollen i hovedsak rettet fokuset sitt mot eksterne aktiviteter enn interne, altså temadager, kvinnesamlinger, informasjonskampanjer og lignende tilpasset de eksterne aktørene i operasjonsområdet. Det en svensk studie av gender-rådgivere derimot har vist, er at de som fokuserer arbeidet sitt på intern rådgivning, altså veiledning og undervisning av gender-perspektivet internt av personellet i organisasjonen, hadde større effekt enn de som engasjerte seg i utviklings- og humanitære prosjekter blant lokalbefolkningen (Engell, 2016). De gender-rådgiverne som hadde et internfokus i organisasjonen sørget videre for at staben og de operative enhetene forstod hva gender-perspektivet innebar slik at de på en hensiktsmessig måte kunne implementere dette i planlegging og gjennomføring av operasjoner. Derav hadde disse gender-rådgiverne en betydelig større innvirkning på enhetenes arbeid og effekt (Engell, 2016, s. 83). Det er derfor mulig at UNFICYP prioriterer aktiviteter på en uhensiktsmessig måte, at de har et for bredt fokus på gender-arbeidet med tanke på gjeldene ressurser, og at rollene således ikke blir fullstendig utnyttet. Som tidligere nevnt under organisasjonsstruktur, er det også flere av

respondentene som poengterte at utnyttelsen og oppfølgingen av disse gender-rollene ikke var tilstrekkelig.

Oppsummering organisasjonsfunksjonalitet

Oppsummert utføres det flere aktiviteter som bidrar til å oppnå UNFICYPs organisasjonsmål innen gender-perspektivet. Dette er målene som typisk går på å forbedre situasjonen for kvinnene i misjonen, samt vise hvilke muligheter de har med å promotere gode rollemodeller. Det som aktivitetene derimot tilrettelegger lite for, er målene om å øke bevisstheten og kunnskapen om gender parity og gender responsivness, samt å promotere dette ved å gjøre kvinner og menns prioriteter, behov og bidrag likt verdsatt i misjonen. I tillegg vises det til at det eksterne fokuset mulig er høyere enn det interne, og dermed bidrar til lavere måloppnåelse for gender-implementeringen innad i misjonen. Disse punktene vil så være kilde til utfordring for lederne i UNFICYP når gender-fokuset settes på agendaen.

5.3. Opplever lederne motstand fra de ansatte når gender settes på agendaen? Hvis, hvordan håndterer de dette?

FF3 hadde til hensikt å undersøke hvilken motstand som opplevdes av lederne på tvers av de tre overnevnte organisasjonsdimensjonene; struktur, kultur og funksjonalitet. Dette for å potensielt avdekke flere kilder til motstand, innenfor eller på tvers av dimensjonene, og for å tilrettelegge for en mer fri tale fra respondentene for å få frem flere perspektiver. Gjennom FF2 har vi allerede beskrevet flere årsaker til motstand i UNFICYP, men vi ønsker uansett å kort oppsummere disse innledningsvis her for å samle funnene. Videre vil ytterligere funn fra FF3 bli belyst under dette kapitlet.

5.3.1. Oppsummering av motstand gitt i FF2

Under organisasjonsstruktur kom det frem at fokuset på måltall og tilhørende kvotering av kvinner inn i misjonen skaper motstand hos både ledere, kvinner og menn. Dette som følge av en opplevelse av urettferdighet, samt at det fører til personlige tap for de som ikke får bli med som følge av kvoteringen. Ifølge Jacobsen er dette en kjent årsak til motstand, at endring fører til personlige tap (Jacobsen D. I., 1998) slik som for soldatene da de mister mulighet til å få misjonsmedalje og reisen ut i internasjonale operasjoner, noe som kan gi økt status, respekt og annerkjennelse i deres videre karrierer.

Videre under organisasjonsstruktur fremkom det også at flere måtte «dobbelthatte» i sin stilling for å ivareta arbeidet med gender. Kanskje spesielt gjaldt dette GFP for den militære komponenten, som i andre misjoner er en dedikert stilling med ansvar for gender-arbeidet. Det var også klart at misjonen hadde svært begrensede ressurser knyttet til gender-arbeidet, da gender-rådgiveren alene hadde ansvar for å følge opp eksterne aktiviteter, og hadde lite menneskelige ressurser eller eget budsjett knyttet til alle de arbeidsoppgavene som stillingen medførte. Dette er også ifølge Jacobsen en kilde til motstand, da ansatte kan trigges som følge av at de tildeles for lite ressurser til å utføre arbeidsoppgavene som er tildelt (Jacobsen D. I., 1998).

Under organisasjonskultur ble det tydelig at de ulike nasjonene hadde ulike virkelighetsoppfatning og verdier, som blant annet kom frem i deres ulike syn på bo og arbeidsforhold for kvinner og menn. Derimot legger ikke FN og UNFICYP opp til å imøtekomme de ulike nasjonenes preferanser i regelverk som regulerer blant annet bo og arbeidsforhold. Dette er da også en potensiell kilde til motstand, da de ansatte må som følge av regelverk forholde seg til forhold hvor deres verdier, normer og virkelighetsoppfattelse kan/blir utfordret og således kan situasjonen føre til et opplevd tap av egen identitet, uten noe rom for fleksibilitet (Jacobsen D. I., 1998).

Under organisasjonsfunksjonalitet kommer det også frem at mye tyder på at ledelsen ikke kommuniserer endringsideen sin på en måte som overbeviser de ansatte om at den burde finne sted, eller at utdanning som utføres innenfor gender-tematikk ikke er treffende for misjonen. Dette er også kilder til motstand som kunne ha vært overvunnet ved å gjøre det motsatte, altså kommunisert og utdannet bedre (Kotter & Schlesinger, 2008).

5.3.2. Opplever lederne motstand i UNFICYP

På spørsmålene under FF3, om lederne opplevde motstand fra sine ansatte, var det igjen et skille i svarene mellom toppledelse og mellomledelsen. Topplederne mente de ikke opplevde noe direkte motstand, dog at det til tider var enkelte utfordringer og ulike spørsmål oppe til diskusjon. Dette ble belyst under FF1; Hvordan forstår lederne begrepet gender, og hva legger de i gender-arbeidet i UNFICYP, og FF2; Hvilke utfordringer opplever lederne i gender-arbeidet innenfor organisasjonsstruktur, - kultur og -funksjonalitet? Mellomlederne på sin side mente at de i større

grad opplevde motstand hos de ansatte, og at denne oppsto først og fremst som følge av policyen, måltallene og kvoteringen som alle er årsaker belyst i forrige delkapittel og FF2. Det er med andre ord ulik oppfattelse av opplevd motstand på ulike ledelsesnivåer i organisasjonen, hovedsakelig mellom topp- og mellomledelsen. Toppledelsen mener generelt at de opplever mindre motstand enn hva mellomledelsen gjør.

På andre siden var det ikke alle respondentene som mente at det fantes motstand til gender-implementeringen i UNFICYP. To av respondentene uttalte at de aldri hadde opplevd noe motstand hos de ansatte, og begrunnet dette blant annet med at; «*min ordre er kommando*». En plausibel årsak til dette er som følge av hvilke nasjoner disse respondentene kom i fra, hvor da deres kultur med tilhørende normer, verdier og virkelighetsoppfatning, både i samfunnet generelt og i deres militære organisasjon spesielt, har en subkultur som skiller seg fra resten av nasjonene i UNFICYP. Spesielt peker dette til at normene hos disse respondentenes avdelinger har andre akseptansenivåer for holdninger og handlinger i organisasjonen enn hos de andre enhetene. Av den grunn kan det derfor ikke være aksept for at noen av de ansatte klager eller utviser motstand, og at motstanden således blir undertrykt eller underkommunisert, gitt at det faktisk eksisterer motstand i disse enhetene (Bang, 2013; Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 135).

5.3.3. Tiltak mot motstand

Avslutningsvis under intervjuene fikk respondentene spørsmål om hvordan de håndterer motstanden de møter på når gender settes på agendaen i UNFICYP. Av tiltak som blir gjort for å minimere motstanden beskrevet ovenfor, var det derimot svært lite konkret som ble nevnt av respondentene. Derimot hadde respondentene allikevel mange tanker om hvordan slik motstand kan motvirkes. Dette forteller oss at lederne reflekterer over temaet, men at intensjonene om å gjøre noe med det trolig ikke er der i tilstrekkelig grad. En mulig antagelse er derfor at motstanden til en viss grad er akseptert i misjonen, men at lederne ikke føler seg i stand til å gjøre noe med det.

Av mange mulige tiltak mot motstand trakk derimot mange av respondentene frem bedre kommunikasjon som en potensiell metode, hvorav de ønsket å vise til statistikk og eksempler som bygger oppunder argumentasjonen for hvordan gender-implementeringen bidrar til å

forbedre effektiviteten i operasjonene. Dette viser Engell også til i sin forskning som et godt tiltak mot motstand ved en gender-implementering. Det må sørges for at implementeringen får en introduksjon og administrasjon som gjør at organisasjonens medlemmer ser, og dermed forstår, at den treffer den militære organisasjonens kjerneoppgaver (Engell, 2016, s. 74), som for militære avdelinger er operasjonene de utfører.

Toppledelse trakk videre frem at strategiarbeidet kunne bli bedre i den forstand at policy måtte brytes videre ned i misjonen til noe håndfast, samt at prioriteringer og målsettinger måtte tydeliggjøres og videre følges opp periodisk. I følge Kotter og Schlesinger er dette også aktiviteter som kan bidra til å forebygge motstand dersom lederne gjennom dette strategiarbeidet og nedbrytingen i større grad evner å kommunisere endringsideen sin og/eller ved at de for eksempel involverer de ansatte i større grad i dette arbeidet (Kotter & Schlesinger, 2008). Flere av mellomlederne mente også at det kunne være hensiktsmessig å bytte ordet «gender» med «diversity», noe toppledelsen understøttet i deres argument om å gjennomføre ledersamlinger med fokus på å skape forståelse for tematikken «diversity» fremfor å bare snakke om gender. Dersom dette bidrar til en bedre kommunikasjon av endringsideen, gitt den ulike forståelsen av begrepene som drøftet under FF1, vil det også være en mulig mitigering av motstand hos de ansatte (Kotter & Schlesinger, 2008).

Videre viste flere av mellomlederne til at FN sin policy måtte kunne utfordres, i den hensikt å bedre tilpasse til den enkelte nasjon og enhets kultur. Dette er også en mulig måte å mitigere motstand på ifølge Jacobsen, ved å hensynta kulturen i strukturen slik at de ansatte ikke føler et tap av identitet, ved at deres verdier, normer og virkelighetsoppfatning ikke utfordres (Jacobsen D. I., 1998).

De respondentene som derimot sa at de ikke opplevde noe motstand hos de ansatte, hevdet at dersom motstand ble en utfordring ville de enkelt kunne håndtere dette ved å sende de som utviste motstand hjem igjen. Med andre ord, de som eventuelt utviste motstand eller som ifølge lederne hadde feil holdninger, ville bli sendt vekk fra misjonen. Dette er også aktiviteter som Kotter og Schlesinger trekker frem som metoder for å håndtere motstand, ved å bruke tvang,

true, forflytte eller avslutte arbeidsforhold hos de som utviser motstanden (Kotter & Schlesinger, 2008).

5.3.4. Oppsummering motstand

Oppsummert er det flere kilder til motstand som lederne opplever når gender settes på agendaen. Dette er motstand som følge av organisasjonsstrukturelle forhold hvor fokus på måltall og kvotering kan føre til personlige tap og som følge av for lite tildelte ressurser til arbeidet. Videre er det som følge av organisasjonskulturelle forhold en kilde til motstand at de ansatte kan oppleve tap av identitet siden blant annet regelverk ikke tar hensyn til den enkelte nasjons kulturelle behov/ønsker. Videre er det som følge av organisasjonsfunksjonelle forhold en kilde til motstand at endringsideen ikke kommuniseres godt nok eller utdanner tilstrekkelig til å overbevise de ansatte om at implementeringen er treffende for misjonen.

Av tiltak mot motstand er det lite som faktisk gjøres, men tankene om hva som burde bli gjort av lederne er mange. Bedre kommunikasjon om hensikten, strategiarbeid for å tilpasse policy bedre til misjonen, bedre ivaretagelse av kulturelle forhold i strukturen er tiltak som trekkes frem, samt tvang/forflytning/oppsigelse av de som utviser motstanden.

6. Konklusjon

I denne studien har vi undersøkt det militære FN-bidraget UNFICYP, som på et operasjonelt nivå arbeider med å implementere gender-perspektivet i sitt daglige virke. Sistnevnte er viktig i militære operasjoner for å øke effekten av misjonen og oppdraget, samt for å innfri forpliktelser gitt i FN resolusjon 1325. Med bakgrunn i dette ønsket vi å belyse hvilke utfordringer som foreligger når en slik gender-implementering finner sted i en militær organisasjon. Vårt fokus har i den sammenheng vært på ledernes perspektiver, samt deres opplevelser og tanker rundt implementeringen som de er ansvarlige for. Med dette som utgangspunkt har vi definert følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer opplever ledere på operasjonelt nivå i UNFICYP når gender settes på agendaen, og hva gjør lederne med disse?

Ved å benytte empiri innsamlet ved intervjuer av utvalgte respondenter fra UNFICYP, sammen med dokumentstudier av organisasjonens viktigste styringsdokumenter for implementeringen, har vi med teoretiske perspektiver belyst problemstillingen. De teoretiske perspektivene som har vært essensielle for besvarelsen har omhandlet organisasjonsdimensjonene struktur, kultur og funksjonalitet, samt om hvorfor motstand oppstår og hvordan det kan minimeres.

Først og fremst har vi belyst hvilke utfordringer som er knyttet til forskningsfokus (FF) 1. Forståelse for gender-begrepet og formidling av hva som ligger i gender-perspektiv er misforstått og tolkes av de fleste respondentene som noe relatert til kvinner og likestilling. Spesielt på mellomledernivå relaterer respondentene til begrepet gender som om det omhandler kvinnelige perspektiver som bidrar til økt kreativitet og omsorg i en avdeling. Gender-arbeidet blir videre knyttet til tokenisme, positiv kvotering og politiske mål. På motsatt side anerkjenner samtlige respondenter gender som viktig, og toppledelsen understreker viktigheten med gender-perspektivet i operasjonell planlegging. Allikevel fremstår manglende forståelse, spesielt på mellomledernivået, som en av hovedutfordringene lederne møter i implementeringen av gender-arbeidet.

Videre er det flere utfordringer lederne møter knyttet til FF2 og organisasjonsstrukturen. Først er det utfordringer knyttet til rammeverket hvor disse fremstår som vanskelig å tolke og å

operasjonalisere ned i misjonen. I tillegg til at rammeverket i for stor grad fokuserer på måltall og kvotering av kvinner i stedet for å gi retningslinjer for hvordan få kvinnene i stillinger med påvirkningskraft. Mye tyder på at dette er en konsekvens av at det generelt er lite innsikt og kunnskap om de føringene gitt i rammeverket til lederne. Videre vises det til mangel på personell- og økonomiressurser, som fører til mindre oppfølging og evaluering, som igjen skaper utfordringer i implementeringsarbeidet. Til slutt belyses problematikken knyttet til FN sin policy om kjønn i bo- og arbeidsfasiliteter. De ulike nasjonenes kulturelle perspektiver tas ikke hensyn til i rammeverket og føringene i strukturen, noe som resulterer i at de må forholde seg til «one size fits all»-løsningen.

Innenfor organisasjonskultur er det først og fremst den differensierte kulturen i kombinasjon med hyppig rotasjon på seks til 12 måneder av personellet som skaper utfordring ved at det blir vanskelig for fagpersonellet og ledelsen å påvirke avdelinger som deltar i misjonen. I tillegg påvirker den tradisjonelle militære kulturen, i kombinasjon med FN sitt fokus på måltall, at mange ikke ønsker for mye synlighet og oppmerksomhet knyttet til gender-relatert arbeid, i frykt for å fremstå som feministiske i negativ forstand. Med negativ forstand menes det som kan oppfattes som urettferdig og feil, som for eksempel kvinners kvotering og kvinners egenopplevde følelse av tokenisme.

Innenfor organisasjonsfunksjonalitet er det en utfordring at aktivitetene som skal tilrettelegge for implementeringen benyttes til andre tematikker. Videre har fagpersonellet i større grad et eksternt fokus, noe som ifølge Engell sin forskning viser til å gi mindre effekt i et gender-implementeringsarbeid enn om fokuset hadde vært rettet innad i organisasjonen. I tillegg viser det seg at det er ulik forståelse for betydningen av gender-arbeidet i misjonen. Sistnevnte tyder på manglende kommunikasjon av intensjon og retningslinjer mellom de ulike ledelsesnivåene. I tillegg blir dette ekstra utfordrende som følge av at mellomledelsen virker å være mer preget av den tradisjonelle militære kulturen, hvor de har en oppfattelse av at kvinner ikke er nødvendig i krig. Manglende og muligens feil kommunikasjon og formidling blir i så tilfelle enda mer betydningsfullt, og skaper således enda større utfordringer for forståelsen av implementeringen.

Avslutningsvis må vi konkludere med at implementeringsprosessen internt i UNFICYP, når gender settes på agendaen, ikke fremstår som særlig effektiv til tross for relativt tydelige føringer fra FN, interne rammeverk dedikert til gender-arbeidet og med en toppledelse med forståelse og aksept for tematikkens viktighet. Studien trekker videre frem motstand som utfordringer knyttet til dette. Når vi snakker om motstand er noen av kildene knyttet til opplevd personlige tap, for lite hensyn til kulturelle verdier og virkelighetsoppfattelser og for dårlig formidling av endringsideen. Det er lite som tyder på at det fattes større tiltak for å hindre motstand i misjonen, trolig også fordi motstand ikke oppfattes som en stor utfordring hos toppledelsen. Allikevel belyser denne studien en rekke forslag til hva som kan gjøres som tiltak for å håndtere motstand. Disse tiltakene er blant annet tydeligere kommunikasjon og formidling, tilpasning av rammeverk og policy, bedre ivaretagelse av kulturelle forhold og tvang/oppsigelser av ansatte.

6.1. Videre arbeid

Gjennom studien har vi pekt på ulike utfordringer knyttet til organisasjonsstruktur, -kultur og -funksjonalitet som ledere møter når gender settes på agendaen. I studien blir det belyst ulike årsaker til motstand, men det blir ikke spesifikt pekt på hvilke strategier som burde benyttes for å minimere denne motstanden. Det kan derfor forskes videre på hvordan lederne kan håndtere motstand for implementering av gender i UNFICYP, men også i Forsvaret generelt.

En av mange årsaker som studien trekker frem, er manglende forståelse for hva gender egentlig er og hvorfor gender-arbeidet er viktig og riktig. For nettopp sistnevnte, at gender har en riktig og viktig operasjonell effekt, er noe som flere studier underbygger (Groothedde, 2013; Engell, 2016; Kvarving L. P., 2019). Flere av lederne intervjuet i denne studien uttrykker at de ikke mener gender har en effekt for operasjonen i UNFICYP. Det vil derfor være interessant å undersøke om gender-perspektivet faktisk har en operasjonell effekt eller påvirkning på operasjonen i UNFICYP.

Studien peker på måltall som en svært omdiskutert sak blant ledelsen i UNFICYP. Med bakgrunn i det studien belyser om hvordan motstand skapes som følge av måltall, ville det vært interessant å studere hvorvidt måltall faktisk bidrar som et virkemiddel i implementeringen eller ikke. Dette kan gi FN en indikasjon på om måltall fungerer effektivt eller om det gir motsatt effekt,

samt gi FN nye perspektiver og en bedre forståelse for hvordan de kan og bør jobbe videre med gender-implementeringen. Videre vil det være interessant å belyse andre konkrete tiltak som kan fattes for å få mer effektive og riktige implementeringsprosesser internt i UNFICYP, når gender settes på agendaen.

En interessant vinkling som ytterligere kan bidra til å belyse studiens tematikk, er hvorledes soldatene i FN tolker begrepet gender. Studien har vist at det er manglende forståelse for begrepet gender, og at slik manglende forståelse kan føre til motstand (Engell, 2016). Forslag til videre forskning kan derfor være å undersøke hva FN-soldatene på bakken legger i begrepet gender, gender-perspektivet og gender som operasjonell effekt, og om forståelsen også skaper motstand blant dem. I tillegg er det interessant med videre forskning på hvordan ledernes syn på den operasjonelle effekten av gender påvirker soldatene oppfattelse av gender-perspektivet, siden det er soldatene som må utøve eventuelle gender-tiltak gitt fra ledelsen på bakken, nasjonalt og internasjonalt i rammen av FN og NATO.

7. Bibliografi

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture*. New York: Routhledge.
- Arstad, S. (2022, Jan 12). *Ingrid Gjerde orienterte FNs sikkerhetsråd om situasjonen på Kypros*. Hentet fra Forsvarets Forum: <https://forsvaretsforum.no/fn-kypros-sikkerhetsradet/ingrid-gjerde-orienterte-fns-sikkerhetsrad-om-situasjonen-pa-kypros/239798>
- Bang, H. (2013, April 15). Organisasjonskultur- en begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, ss. 326-336. Hentet fra <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2013/04/organisasjonskultur-en-begrepsavklaring>
- Bang, H. (2013, April 5). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Psykologtidsskriftet*.
- Børresen, J. (2022, 11 27). *SNL*. Hentet fra Store Norske Leksikon - Deployere: <https://snl.no/deployere>
- Berg, O. T. (2021, August 25). *Organisasjon*. Hentet Mars 2022 fra Store Norske leksikon: <https://snl.no/organisasjon>
- Beyer, J., & Trice, H. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Carreiras, H. (2017). Gendered Organizational Dynamics in Military Contexts. I R. Woodward, & C. Duncanson, *The palgrave international handbook of gender and the military* (ss. 105-122). London: Springer Nature.
- Christensen, T., Lægreid, P., Rogness, P., & Røvik, K. (2013). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Univeristetsforlaget.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. Utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget. Hentet fra Undervisningsmateriale, UIO: <https://www.uio.no> > isp > undervisningsmateriale
- Det norske leksikon. (2020, Desember 15). *Internasjonell operasjoner*. Hentet Mars 2022 fra Store norske leksikon: https://snl.no/internasjonale_operasjoner
- Engell, R. (2016). *Gender Perspectives and Military Effectiveness: Implementing UNSCR 1325 and the* (Vol. Vol.6, no. 1). (M. Miklaucic, Red.) Washington , DC, US: PRISM. Hentet 08 08, 2022 fra https://cco.ndu.edu/Portals/96/Documents/prism/prism_6-1/Prism%20Vol%206%20No%201%20-%20Final.pdf

- Fjelltveit, I., & Berg, S. (2016, 07 19). *De er menn og har hatt toppjobber i Forsvaret: – Ja, større kvinneandel gjør Forsvaret bedre*. Hentet fra Aftenposten:
<https://www.aftenposten.no/norge/i/7q0K8/de-er-menn-og-har-hatt-toppjobber-i-forsvaret-ja-stoerre-kvinneande>
- FN-sambandet. (2019, November 25). *FN, fred og sikkerhet*. Hentet Mars 2022 fra FN-sambandet: <https://www.fn.no/tema/konflikt-og-fred/fn-fred-og-sikkerhet>
- FN-sambandet. (2020). *Sikkerhetsrådet*. Hentet Mars 2022 fra FN-sambandet:
<https://www.fn.no/om-fn/fns-hovedorganer/sikkerhetsraadet>
- FN-sambandet. (2020). *UN Women*. Hentet Mars 2022 fra FN-sambandet:
<https://www.fn.no/om-fn/fns-organisasjoner-fond-og-programmer/un-women>
- FN-sambandet. (2021, 07 28). *FN-sambandet*. Hentet 01 08, 2022 fra www.fn.no:
<https://www.fn.no/om-fn/hva-er-fn>
- FN-sambandet. (2021, Mars 17). *Kypros*. Hentet Mars 2022 fra FN-sambandet:
<https://www.fn.no/Konflikter/Europa/kypros>
- FN-sambandet. (2022, Februar 18). *FNs historie*. Hentet Mars 2022 fra FN-sambandet:
<https://www.fn.no/om-fn/fns-historie>
- Forsvarets høgskole / Stabsskolen. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Gender spectrum. (u.d.). *Understanding Gender*. Hentet Juli 2022 fra [articles:](http://articles.genderspectrum.org)
<https://genderspectrum.org/articles/understanding-gender>
- Grønmo, S. (2022, Okt 9). *Innholdsanalyse*. Hentet fra Store Norske Leksikon :
<https://snl.no/innholdsanalyse>
- Groothedde, S. (2013). *Gender Makes Sence - A Way to Improve Your Mission*. Nederland: Civil-Military Cooperation Centre of Excellence.
- Hammar, L., & Berg, A. (2015). *"Whose security? Practical examples of gender perspectives in military operations"*. Stockholm: Nordic Center for Gender in Millitary Operations.
- Heldahl, H. (2021, Oktober Januar). *Forsvaret ruster opp kompetansen på kjønn og inkludering: Ansetter en hær av kjønnsrådgivere*. Hentet fra Nettavisen - nyheter:
<https://www.nettavisen.no/nyheter/forsvaret-ruster-opp-kompetansen-pa-kjonn-og-inkludering-ansetter-en-har-av-kjonnsradgivere/s/12-95-3424183985>
- Heyes, C. (2020, Oktober 19). *Culture*. (30).

- Hoff, K. (2016). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hofstede Insights. (2022). *National Culture*. Hentet April 2022 fra Hofstede Insights:
<https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>
- Hofstede, G. (1992). Cultures and Organizations: Software of the mind. *Journal of International Business Studies*(23).
- Isbrekken, A. (2017, Juli 14). *Hva bør vi forvente av kvotering?* Hentet fra Forskning.no:
<https://forskning.no/partner-kjonn-og-samfunn-norsk-utenrikspolitisk-institutt/hva-bor-vi-forvente-av-kvotering/334432>
- Ivancevicj, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational Behavior & Management*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Jackobsen, D. (2016). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jackobsen, D. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller: 10 gode grunner til at du ikke klarer å endre organisasjonen. *Magma, Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008, Juli 1). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, ss. 130-139.
- Kvarving, L. (2022, April 4). *Genderperspektivet må til for å nå målene med militære operasjoner*. Hentet fra Subjekt: <https://subjekt.no/2022/04/04/genderperspektiv-er-et-middel-for-a-na-malene-med-militaere-operasjoner/>
- Kvarving, L. P. (2019). *Gender Perspectives in the Armed Forces and Military Operations: An uphill battle*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Leraand, D., Røislien, H. E., & Jarslett, Y. (2019, September 9). *Israels forsvar*. Hentet fra Store norske leksikon: https://snl.no/Israels_forsvar
- Lindberg, P. (2022, Mai 11). *Forsvarets Forum - Meninger*. Hentet fra Forsvarets Forum: <https://forsvaretsforum.no/forsvaret-likestilling-meninger/nar-wokeismen-treffer-forsvaret/255823>

- Loge, J. (2018, August 18). *Disse studiene får «kvotere» inn menn*. Hentet fra Forskerforum : <https://www.forskerforum.no/disse-studiene-far-kvotere-inn-menn/>
- Mackenzie, M. (2015). *Beyond the band of brothers: The US military and the Myth that woman can't fight*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marthinsen, E. (2022, Mai 11). *Document*. Hentet fra Document - Fornuft og Frihet: <https://www.document.no/2022/04/04/gender-obersten-skal-redde-oss-alle/>
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations, Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Martinsen, L. Ø. (2018). *Perspektiver på Ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987, November). Cultural Change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, ss. 623-647.
- Morud, J. B. (2022, 05 11). *Forsvarets Forum*. Hentet fra Forsvarets Forum: <https://forsvaretsforum.no/forsvaret-gender/forsvaret-bor-slutte-a-bruke-ordet-gender-mener-sprakradet/264609>
- NCGM. (2020). *Overview of the UN Security Council Resolutions (UNSCRs) on Woman, Peace and Security*. Nordic centre for gender in military operations.
- Newman, T. (2021, Mai 11). *Sex and gender: What is the difference?* Hentet fra Medical News today: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/232363>
- Northouse, P. (2015). *Introduction to leadership*. California: SAGE Publications, Inc. .
- Owen, K. O., & Dietz, A. S. (2012, Oktober). *Understanding Organization Reality: Concepts for the Change Leader*. Hentet fra www.sagapublications.com: file:///Users/siri/Downloads/Understanding_Organizational_Reality_Concepts_for_.pdf
- Pripp, A. H. (2018, September 3). Validitet. *Den Norske Legeforening*(13.).
- Ravndal, E., Knudsen, O., & FN-sambandet. (2020, Okt 22). *Store Norske Leksikon*. Hentet Jan 08, 2022 fra FN - Forente Nasjoner: https://snl.no/FN_-_Forente_nasjoner
- Regjeringen. (2012, 03 06). *Regjeringen* . Hentet fra FN's sikkerhetsråds resolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet: https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/utviklingssamarbeid/innsiktsmappe/kvinner_likestilling/1325/id560774/

- Regjeringen. (2022, Jan 12). *Norges engasjement på Kypros*. Hentet fra Regjeringen.no:
https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kypros_engasjement/id2895339/?utm_source=regjeringen.no&utm_medium=email&utm_campaign=nyhetsvarsel20220112-3:20%20PM
- Sander, K. (2019, September 5). *estudie.no*. Hentet fra Reliabilitet: www.estudie.no/reliabilitet/
- Sasson-Levy, O., & Amram-Katz, S. (2007). *Gender integration in Israeli Officer Training: Degendering and Regendering the Military*. Chicago: The University of Chicago.
- Schein, E., & Schein, P. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: Wiley.
- Schjølset, A. (2014). *Gender i Forsvaret - fra teori til praksis*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Schjølset, A. (2014, Juni 01). *Gender i Forsvaret - hva nå?* Forsvarets høyskole.
- Shein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley and Sons LTD.
- Thuesen, N., & Lundmo, S. (2022, 05 19). *Kypros*. Hentet fra Store Norske Leksikon:
<https://snl.no/Kypros>
- Torgersen, G.-E., Andersen, T., & Sneisen, B. (2010). *Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret*. Oslo: Forsvarets stabsskole, Forsvarets høyskole.
- UiB. (2017, September 25). *Kjønnsperspektivet*. Hentet Juni 2022 fra Universitetet i Bergen:
<https://www.uib.no/skok/kj%C3%B8nnsperspektiv/107727/sentrale-begrep#skillet-mellom-sex-biologisk-kj-nn-og-gender-sosialt-kj-nn->
- UN. (2000, Okt 31). *Security Council Res 1325*. Hentet fra United Nation:
<https://peacemaker.un.org/node/105>
- UN. (2020, March 28). *ACTION FOR PEACEKEEPING (A4P+)*. Hentet fra United Nation Peacekeeping: https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/a4p_background_paper.pdf
- UN. (2020). *Uniformed women in peace operations*. Hentet Januar 2022 fra peacekeeping.un.org:
https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed_women_infographic_upd_version4_121020.pdf?fbclid=IwAR1iDBGS9J17UOtqI7vES3o2WNHa-kzs67XufYZ-fSsYFHoa_NwHrv_jZdA
- UN. (2021, Oktober). *Gender*. Hentet Januar 2022 fra United Nations Peacekeeping:
https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/operational_effect_and_women_peacekeepers-31-oct_2021.pdf

- UN. (2022, 06 18). *General Major Ingrid Gjerde*. Hentet fra UNFICYP:
<https://unficyp.unmissions.org/major-general-ingrid-gjerde-norway-force-commander-united-nations-peacekeeping-force-cyprus>
- UN Women. (u.d.). *Peace and security*. Hentet Januar 2022 fra What we do:
<https://www.unwomen.org/en/what-we-do/peace-and-security>
- UNFICYP. (2022, 01 10). *About*. Hentet fra UNFICYP: <https://unficyp.unmissions.org/about>
- UNFICYP. (2022). *Leadership*. Hentet Mars 2022 fra UNFICYP - about:
<https://unficyp.unmissions.org/leadership>
- UNIFICYP. (2022). *Military*. Hentet Mars 2022 fra UNIFICYP - activities:
<https://unficyp.unmissions.org/military>
- United Nation. (2017, September). *United Nation Peacekeeping*. Hentet fra Uniformed Gender Parity Strategy 2018-2028 (full text): <https://peacekeeping.un.org/en/uniformed-gender-parity-strategy-2018-2028-full-text>
- United Nation, MPP. (2022, April 13). *Department of Peacekeeping Operations*. Hentet fra Military Planning Process:
<http://dag.un.org/bitstream/handle/11176/400722/M3%20Operational.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- United Nations. (2018, Aug 09). *United Nation Peacekeeping*. Hentet fra Uniformed Gender Parity Strategy 2018-2028: <https://peacekeeping.un.org/sites/default/files/uniformed-gender-parity-2018-2028.pdf>
- WHO. (2022, 01 09). *World Health Organisation*. Hentet fra Health Topics - Gender:
https://www.who.int/health-topics/gender#tab=tab_1
- Woodward, R., & Duncanson, C. (2017). *The palgrave international handbook of gender and the military*. London: Springer Nature.
- World Health Organization. (u.d.). *Gender and health*. Hentet Juli 2022 fra Health topics:
https://www.who.int/health-topics/gender#tab=tab_1
- Wright, H. (2014). *Masculinities, conflict and peacebuilding*. Safeworld.

VEDLEGG 1: GRAP - Revidert versjon av UNFICYP sitt interndokument om genderarbeidet i organisasjonen

CONTEXT

1. **Background.** As part of the United Nations Secretary General's system wide strategy on Gender Parity² launched in September 2017, a separate strategy for uniformed personnel was approved on 23 July 2018. In accordance with References A and B, the Uniformed Gender Parity Strategy (UGPS) is the overarching strategy that underpins the UNFICYP Military Gender Responsive Action Plan (GRAP). The UGPS is strategic in design and is dedicated to increasing the number of women uniformed peacekeeping personnel, including reaching set targets in accordance with the United Nations Security Council in Resolution 2242 (2015) in Reference C. The UGPS also acknowledges that the recruitment and deployment of uniformed personnel continues to be led by UN HQ. However, UNFICYP maintains healthy statistics on women peacekeeping participation³ and the conditions are set for further promoting uniformed women as critical players in fulfilling the Mission's mandate⁴.

2. The inaugural UNFICYP Military GRAP in Reference D was launched in April 2019 and was the first formal policy to provide a structured and achievable approach to the military component. The goal was to ensure that the DPO's intent of gender responsiveness forms part of the culture within the military component of UNFICYP.

3. **Lessons Learnt.** Since the inaugural UNFICYP Military GRAP 2019, the following lessons have been observed and implemented:

(.....)

4. **Look Forward.**

(.....)

OBJECTIVES

5. UNFICYP's objectives in relation to military gender responsiveness and parity, both internally and externally, are as follows:

- a. Continue to IMPROVE the environment for uniformed Women on the mission.
- b. Continue to PROMOTE UNFICYP's opportunities for Women Peacekeepers.
- c. Continue to GENERATE interest in UNFICYP's Women Peacekeepers.
- d. Continue to RAISE AWARENESS of and EDUCATE on the principles of Gender Parity and Responsiveness.

- e. Continue to PROMOTE gender parity and inclusivity; making women and men's priorities, needs and contributions equally valued in this mission.
6. The following audiences must be targeted to support UNFICYP's objectives:
- a. Mission Internal: HQ staff, contingent troops and other mission components.
 - b. Mission External (in-country): local and international communities, and officials and dignitaries both Cypriot and international.
 - c. Pan UN: UN HQ, other UN missions and UN agencies.
 - d. International: as part of the UN's drive to promote gender responsiveness; emphasis should be on current mission contributing nations to support WPS.
7. **Baseline.** A broad range of approaches are necessary to support the mission's objectives, all of which must be communicated through the appropriate channels and media. In order to garner a level of understanding of the UN's approach to gender, particularly of those deployed in the mission, a baseline must be set from which to measure for future policy and activity planning. For the military component of this mission, the baseline is set and quantitative data captured biannually (due to the rotation of the military component), as outlined in this document in Paragraph 13, Serial 1. The military component will continue to use the bi-annual MSCA⁶, which includes gender as a focal topic⁷. The mission leadership will then be informed of the general awareness and set-up in place to support gender responsiveness within the military component.
8. **Education and Training.** In order for gender parity and responsiveness to be successful the following criteria is critical:
- a. All uniformed personnel must understand gender parity and gender responsiveness.
 - b. All commanders must know how to advance the principles of gender equality.
 - c. Uniformed women assigned to the Mission should understand what opportunities are available to them.
9. This all-inclusive approach to achieving gender parity and responsiveness is regularly coordinated with the Mission's GAO and delivered through the Military Training Cell and Military Gender Affairs Focal Point.
10. **Identifying Requirements and Opportunities.** UNFICYP's military component must have a process by which the leadership identifies what it needs to do to promote and support gender responsiveness, which must include the ability to formally register these requirements or opportunities. Regular assessments of these are essential to monitor progress and improve or maintain standards. These assessments will be conducted as part of the bi-annual MSCAs as outlined in Serial 4 of Paragraph 13.

11. **Outreach and Engagement.** In collaboration with the UNFICYP GAO, intra-Mission networks for women to share experiences, air concerns and generate ideas for the improvement of gender parity in the mission must be initiated at all levels and promoted with the aim of creating an enabling environment responsive to the needs and concerns of all members of the mission. Where and when possible, every effort should be made to maximise gender mixed patrolling and capture the data of these mixed patrols for statistical and performance measuring. Additionally, opportunities should be created for military women to partake in wider inter-agency activities, local community engagement and WPS organised events in uniform. These events need to be supported by the mission, to promote the UN's gender policy within UNFICYP's operating environment⁸.

12. **Communications.** Communicating UNFICYP's uniformed promotion of gender responsiveness and the benefits and opportunities of increasing women's representation must be underpinned by a comprehensive communication campaign. In accordance with DPO's Women, Peace and Security Communication Strategy in Reference F, the missions communication campaign is driven by UN HQ and through the mission GAO and PIO to achieve specific messaging requirements and the need for an integrated approach to messaging. As such, the military component does not have its own communications strategy for the promotion of gender; rather, it seeks opportunity and works in conjunction with the mission GAO and PIO to achieve a whole of mission, gender specific messaging.

IMPLEMENTATION

13. The implementation of the military's responsiveness to gender parity in summary:

SCORING/ EVALUATION

14. Periodic evaluation must be undertaken to shape UNFICYP military leadership's approach to continuous improvement in gender responsiveness. Scoring and evaluation will be based upon the following and submitted to Office of Military Affairs, biannually (see Annex B for the Mission's submission template):

- a. Percentage of women in the military component (in total, in the HQ, in contingents).
- c. Social media reach¹⁰, impressions¹¹ and engagement¹².

CONCLUSION

15. The UNFICYP Military GRAP is an important internal document to ensure that UNFICYP is nested with both the United Nations Secretary General's system-wide strategy on Gender Parity and the DPO Uniformed Gender Parity Strategy. This is critical in providing a structured and achievable approach to gender parity and responsiveness for the military component of the mission and all efforts should be made to promote the aspirations set out in this document

VEDLEGG 2: Intervjuguide

Interview guide

Gender perspectives in the UN mission in Cyprus

The questions for the candidates will be primarily open-ended questions. This means that the questions below are only starting points for a conversation with the candidates, so that the direction can take a slightly different path based on what the candidate wishes to tell. Both the interview guide and the information letter concerning personal information will be provided in English.

The title of the thesis:

What challenges do leaders on an operational level experience when an imposed gender policy is implemented as part of the UN mission in Cyprus? And how can they act on it?

Research questions:

1. How do the leaders understand the term “gender”, and how do they interpret the gender work in UNFICYP?
2. What challenges do leaders face in their gender work within organizational structure, culture, functionality?
3. Do leaders face general opposition from the employees/subordinates? If so, how do they mitigate it?

Research question 1 - How do the leaders understand the term “gender”, and how do they interpret the gender work in UNFICYP?

1. What does the term “gender” and “gender responsiveness” - mean to you?
2. What are your perspectives or point of view regarding an increased gender focus within UN?
3. In what way does the gender work affect your everyday life at work?
4. What specific action related to gender implementation are you taking in your everyday life?

Research Question 2 - What challenges do leaders face in their gender work within organizational structure, culture, functionality?

1. How is the organizational structure adapted to the gender work? (new rules, strategies, procedures, regulations, positions, positions, locations, guidelines, frameworks, resource allocation, etc.)
 - a. What is your relation to GRASP and UPGS (Uniformed Gender Parity Strategy)?
 - b. Do you perceive the measures (set by the UN) as sufficient?
 - c. Do you perceive the measures (set by the UNFICYP) as sufficient?
 - d. What works and what is missing from the organizational structure to carry out the gender work?
 - e. Does the structure take into account the organizational culture? (are the values being reflected on, are ethical and environmental considerations taken into account)

- f. How are the structural changes, as a result of gender work, received by the organization? Concrete examples?
2. What activities are carried out to implement the aims of the organization in the gender work? (Development, implementation, evaluation, communication, recruitment and socialization)
 - a. Do you see the activities as sufficient to achieve your organizational goals/aims?
 - b. What works and what is missing from activities to achieve these goals/aims?
 - c. How do you find that these activities are received by your organization? Concrete examples
3. Organizational culture
 - a. What attitudes do you find that your employees have for gender work? Concrete examples?
 - b. What actions do employees perform that, in a negative or positive sense, affect gender work?
 - c. In your opinion: Do employees consider gender work important or not? If not, why do you think it is so?
 - d. What values do you see as prominent in your organization?
 - e. Would you say that the organization has a unified culture, does it consist of several subcultures or is the culture highly fragmented? (Which, exemplify)

Research question 3 – Do leaders face general opposition from the employees/subordinates? If so, how do they mitigate it?

1. Have you experienced that the organization UNIFCYP does not support the objectives set by the UN and UNIFCYP?
 - a. The goals/aims, and changes in culture, structure and functionality
2. What concrete measures are taken when gender focus meets resistance in the organization?
3. Have you experienced that opposition changes with the rotation of the personnel?
4. What challenges do you specifically face as a leader at an operational level when gender perspective is incorporated into the military planning of operations?

VEDLEGG 3: Informasjonsskriv

Participation request in the research project: The gender perspective in the UN operation in Cyprus

This is a request asking you to participate in a research project where the purpose is to examine what in the organizational culture of the UN operation in Cyprus creates resistance to the incorporation of the imposed gender perspectives in military operations. In this letter you will be given information regarding the project and its objectives, as well as what your participation will involve.

Purpose

Through our study, we seek to identify what in the organizational culture creates resistance to the incorporation of a gender perspective, seen from a leadership perspective. This can thus be used by other organizations that are to incorporate a gender perspective, and especially by the leaders. Our aim is to raise awareness about this subject amongst leaders facing the challenge of incorporating a gender perspective. The survey will use the UN mission in Cyprus (UNFICYP) as a case study for the survey.

The title of the thesis:

What challenges do leaders on an operational level experience when an imposed gender policy is implemented as part of the UN mission in Cyprus? And how can they act on it?

Research questions:

1. How do the leaders understand the term “gender”, and how do they interpret the gender work in UNFICYP?
2. What challenges do leaders face in their gender work within organizational structure, culture, functionality?
3. Do leaders face general opposition from the employees/subordinates? If so, how do they mitigate it?

This survey is a student thesis and constitutes a final master's thesis at University of Tromsø (UiT).

Who is responsible for the research project?

UiT Norwegian Arctic University - Faculty of Humanities, Social Sciences and Teacher Education: The Department of Social Sciences is responsible for the project.

Why are you requested to participate?

You are hereby requested to participate as you are a person with a leadership role, or a leader responsibility within the UN mission in Cyprus. The committee consists of 5-10 candidates who will be interviewed by one of the master's students/authors. The committee has been selected based on the roles they hold, in collaboration with the Gender Advisor in the organization and

the head of the UN mission in Cyprus. It is voluntary to participate in the survey, and a superior cannot order a subordinate to participate.

What does your participation entail for you?

If you choose to participate in this project, you will have an interview with one of the master's students. The interview will take between 1-2 hours, and it will be recorded on audio recording. Your answers will then be used for the analysis in the master's thesis.

Regarding all personal information, we will only ask for your name, gender, position, and which country you come from. In the thesis, your name will be anonymized, but based on gender, position, and country of origin, you might be recognized by some within the organization. Other questions that will be asked will be about your relation to the gender perspective in the UN, how you work with the topic, and what resistance you might experience at your workplace.

It is voluntary to participate

It is voluntary to participate in the project. If you choose to participate, you can withdraw your consent at any time, even without giving a reason. All your personal information will then be deleted. There will be no negative consequences for you if you choose to withdraw your participation.

Your privacy – how we store and use your information

All personal information about you will be used solely with the purposes described in this request. All information will be treated confidentially and in accordance with privacy regulations.

- The people who will want access to the information, are as follows:
 - Student: Siri Nyfløt
 - Student: Dorothea Bade
 - Supervisor: Anne Kamilla Lund
- Your name will be replaced with a code stored in a separate name list separated from other data. The data is stored on UIT's server and will not be available to the public.

What happens to your information when we end the research project?

The information is anonymized when the project is completed / the assignment is approved, which according to the plan is 1st of December 2022. At the end of the project, all personal information and audio recordings will be deleted.

Your rights

As long as you can be identified in the data material, you have the right to:

- access which personal information is registered on you, and to receive a copy of the information,
- have personal information about you corrected,
- have personal information about you deleted, and
- send a complaint to the Data Inspectorate about the processing of your personal data.

What gives us the right to process personal data about you?

We process information about you based on your consent.

On behalf of UIT Norway's Arctic University - Faculty of Humanities, Social Sciences and Teacher Education: Department of Social Sciences, NSD - Norwegian Center for Research Data AS has assessed that the processing of personal data in this project is in accordance with privacy regulations.

Where to find more information?

If you have questions regarding the study, or want to exercise your rights, please contact:

- UIT Norwegian Arctic University - Faculty of Humanities, Social Sciences and Teacher Education: Department of Social Sciences at Siri Nyfløt

(
[Redacted]
[Redacted])

- Our privacy representative: Joakim Bakkevold [Redacted]
[Redacted]

If you have questions related to NSD's assessment of the project, you can contact:

- NSD - Norwegian Center for Research Data AS by email (personverntjenester@nsd.no) or by phone: 55 58 21 17.

Best regards,

Siri Nyfløt and Dorothea Bade
(Master thesis Students)

Declaration of consent

I have received and understood the information about the project "The Gender Perspective in the UN Operation in Cyprus» and have had the opportunity to clarify any questions regarding the matter.

I hereby agree to:

- participate in interviews
- information about me being published, knowing that I might be recognized by some based on the information given about me (position, gender and country of origin).

I consent that my information will be processed until the project is completed

(Signed by project participant, date)

VEDLEGG 4: Godkjenning NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema

Referansenummer

760536

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Vi skal intervjuere ledere i en militær organisasjon på Kypros (FN). I den anledning vil vi måtte skrive ned hva slags stilling lederne har, hvilken rolle de har, kjønn og hvor de kommer fra. Dette for å kunne skape en forståelse og se om kjønn har noe å si på problemstillingen, samt om den kulturelle bakgrunnen deres gjør innlemmingen enklere eller vanskeligere.

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

Organisasjonskultur og motstand mot genderperspektivet

Prosjektbeskrivelse

Formålet med prosjektet er å avlevere en mastergrad ved UIT. Prosjektet søker å belyse hvilke utfordringer ledere møter på et militært operasjonelt nivå innenfor organisasjonskulturen når genderperspektivet skal innlemmes i en militær operasjon. Vi ønsker med andre ord å forske på ledernes oppfatning på hvorfor det er motstand til å innlemme et genderfokus i en gitt organisasjon, og da med vekt på utfordringer som følge av organisasjonskulturen.

Dersom opplysningene skal behandles til andre formål enn behandlingen for dette prosjektet, beskriv hvilke

Opplysningene skal ikke behandles til andre formål eller etter prosjektets slutt.

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

Det er kun behov å vite hvilken stilling, kjønn og kulturelle bakgrunn de som skal intervjues har. Det er ikke behov for videre personopplysninger utover dette. Behovet er som følger av tematikken som går på gender og organisasjonskultur. Hvilken stilling er viktig fordi det kan ha noe å si på hva slags føringer de gir, og hvilke de selv har fått for å innlemme genderperspektivet. I tillegg vil det si noe om hvilken stabsfunksjon de har, hvor noen funksjoner har en større rolle i innlemmingen enn andre. Kjønn er interessant for å se om genderperspektivet treffer ulikt på kvinner og menn. Dette er spesielt interessant da militære organisasjoner er spesielt maskuline. Kulturell bakgrunn er ikke dyptgående. Det går ut på hvilket land de kommer fra. Dette for å se om deres kulturelle bakgrunn har noe å si på deres opplevelse av genderperspektivet eller ikke. Spørsmålet er om lederne klarer å legge sin kulturelle bakgrunn vekk, for å arbeide etter de føringene de har fått fra sine overordnede.

Ekstern finansiering

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Siri Nyfløt, sny04@uit.no, tlf: 48608542

Behandlingsansvar

[Redacted]

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Kamilla Lund, anne.k.lund@nord.no, tlf: 75517692

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

[Redacted]

Beskriv utvalget

Utvalget består av ledere i FN-operasjonen på Kypros. Dette er militært ansatte som alle er vokse.

Rekruttering eller trekking av utvalget

Rekruttering av lederne foregår i dialog med sjef for FN-operasjonen på Kypros, samt gjennom GENDER-advisor på samme sted. Disse ønsker å hjelpe oss med å finne kandidater som passer til vår problemstilling. Kandidatene vil så få spørsmål om de ønsker å delta i undersøkelsen eller ikke. De kan ikke bli beordret av sin sjef til å delta.

Alder

30 - 62

Personopplysninger for utvalg 1

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

Interviewguide english mod.docx

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Informasjonsskriv vedrørende deltakelse i masteroppgave.doc

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

Ikke utfyllt

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Samtykket kan trekkes ved å sende kontakte studentene eller veilederen enten fysisk, på mail eller per telefon. Alle disse opplysningene er beskrevet i informasjonsskrivet kandidatene får før de samtykker til å delta.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

De registrerte vil få tilsendt hvilke opplysninger vi har på den enkelte. Deretter får de mulighet til å rette eller slette dersom det er ønskelig.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

Ikke utfyllt

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

Ikke utfyllt

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

Skytjenesten som benyttes er office 365. Denne benyttes gjennom UIT sin lisens og avtaler.

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

Ikke utfyllt

Varighet



Prosjektperiode

01.01.2022 - 01.12.2022

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data slettes (sletter rådataene)

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Ja

Begrunn

Enkelte kan bli identifisert basert på deres kjønn, stilling og opprinnelsesland i UNIFCYP. Grunnen til at disse opplysningene kan bli med er fordi vi søker å undersøke organisasjonskultur, hvor kjønn og opprinnelse kan ha noe å si. Det er ikke gitt at disse opplysningene blir inkludert.