

Rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner.

”Hva kan ledelsen av norsk politi gjøre for å øke rekrutteringen av kvinner til internasjonale politioperasjoner?”

- Uten kvinner, ingen varig fred. –

FNs sikkerhetsråds resolusjon 1325 av 31.oktober 2000.



Mastergradsoppgaven i Verdibasert ledelse

Diakonhjemmet Høgskole, Avdeling for etter- og videreutdanning

Innlevering: 4.mai 2009

Antall ord: 25097

Veileder: Høgskolelektor Leif M. Stapnes

Kandidat: Astri Johanne Holm

Forsiden: Bilde til venstre; den afghanske politikvinnen Malalai Kakar som ble drept av Taliban 28.september 2008, til minne om, og til inspirasjon og ettertanke for oss som har vår frihet og kan gjøre noe for å hjelpe andre.

"Taliban rebels, who banned women from joining the police when they were in power, said they had carried out the shooting.

"We killed Malalai Kakar," a Taliban spokesman told AFP news agency.

"She was our target, and we successfully eliminated our target."

The BBC's Martin Patience in Kabul says Ms Kakar was one of only a few hundred female police officers in Afghanistan and that she had previously received death threats."

(http://news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/7640263.stm) (16.04.09).

Bilde til høyre; Seema Dhundiya, som ledet den første kvinnelige spesialenheten fra India. 1.2.2007 var de på plass i Liberia for å tjenestegjøre i FN's fredsoperasjon (UNMIL).

(http://www.fn.no/nyheter/artikkelarkiv/fredsbevaring/historiske_kvinner) (16.04.09).

Sammendrag:

Oppgava har sin bakgrunn i det faktum at litt over 50 prosent av jordens befolkning er kvinner, og i enkelte land har disse ikke lov til å snakke med andre menn enn sine ektemenn. Når disse landene kun har mannlige polititjenestemenn¹, sier det seg selv at rettsikkerheten for disse er truet. FN (i FNs sikkerhetsråds resolusjon 1325 av 31. oktober 2000) har uttalt at skal vi lykkes med å skape fred, må kvinnene med. I et slikt perspektiv blir kvinnelig deltagelse i internasjonale politioperasjoner et krav.

Formålet med oppgava er å få svar på *”Hva kan ledelsen av norsk politi kan gjøre for å øke rekrutteringen av kvinner til internasjonale politioperasjoner?”* Metodisk har jeg tilnærmet meg denne problemstillingen gjennom 10 intervju og ved en gjennomgang av sentrale styringsdokumenter og rammeskriv.

Gjennom analysen søker jeg å finne ut om FNs Sikkerhetsråds resolusjon 1325 og norsk handlingsplan av 8. mars 2006 er kjent av norsk politiledelse, og hva som gjøres for å innfri det som er lovet. Videre søker jeg å finne ut hva som motiverer og rekrutterer kvinner til internasjonale politioperasjoner, og hvordan ledelsen av norsk politi kan øke denne rekrutteringen. Med bakgrunn i mine funn, presenteres et forslag til handlingsplan avslutningsvis i oppgava.

¹ For ordens skyld gjør jeg oppmerksom på at yrkestittelen ”polititjenestemann/polititjenestemenn” også innbefatter kvinner.

Forord

I Vårt Land den 2.januar i år ble Jan Egeland sitert på følgende måte:

”Vi lykkes mer enn vi mislykkes. Vi redder liv oftere enn vi ser liv går tapt. Vi ser framgang oftere enn vi ser tilbakegang. Verden blir litt bedre år for år.”

Med en slik forpliktende positivitet midt i alle verdens utfordringer og med en optimisme som krever handling har jeg lyst til å starte min oppgave. Nettopp i troen på at det nytter og at det er mulig å endre ting til det bedre, ligger begynnelsen på en løsning. Mitt ønske er at denne oppgaven kan bidra et stykke på vei, og at du som leser kan blir inspirert til å delta i denne endringsprosessen.

Det å skrive en masteroppgave har for meg vært en krevende, spennende og lærerik periode. Jeg hadde ikke vært der jeg er i dag uten gode råd, veiledning, støtte og inspirasjon underveis. I den forbindelse er det noen som fortjener en ekstra takk. En stor takk til CIVPOL-kontoret i Politidirektoratet (POD) som har betalt reisene mine i forbindelse med intervjuene, som har støttet opp om oppgava med interesse og engasjement. En spesiell takk til politiinspektørene Torbjørn Sande, Anne Karin Hanevold og seniorrådgiver Arnstein Johan Gellein. Takk også til Trine Hinna i Mangfoldsprosjektet for lån av relevant materiale og Linda Bekkelund Engen som svarte på spørsmål og kom med ferske tall. Politiråd i New York Odd Barnhard Malme og personalsjef i POD Ingunn Roe skal ha takk for nyttige innspill i startfasen. Oslo politidistrikt ved politimester Anstein Gjengedal skal ha takk for økonomisk støtte til noe av studieavgiften, og som har vært fleksible med tanke på mulighet til å delta på forelesninger. En takk til Politiets Fellesforbund (PF) for støtte til deler av studieutgiftene. Takk til FN-sambandets bibliotek som villig har stilt opp og lånt ut materiale, langt utover en hver lånefrist, biblioteket ved Politihøgskolen, Kriminologisk institutt, Diakonhjemmets eget bibliotek og det Deichmanske bibliotek. Thale Berg Husby og Tonje Faraasen, takk for konstruktive innspill! Takk til Elisabeth Vestbøstad og Brith Dybing for korrekturlesing. Takk til Friskis og Svettis, Oslo som har hjulpet meg med å beholde min psykiske og fysiske helse.

Så en takk til min veileder Leif Stapnes. Takk for at du personlig ringte meg da jeg var på Balkan og hadde tenkt å hoppe av studiet. Du er et levende eksempel på at personlig kontakt og engasjement fungerer i en rekrutteringsprosess. Takk for all støtte, råd og veiledning

underveis i skriveprosessen. Takk for din tilgjengelighet, dine ærlige tilbakemeldinger og for at du aldri klokket mine veiledingstimer. Takk også til de andre faglig ansatte ved Diakonhjemmet etter- og videreutdanning MGVBL for god og utviklende undervisning. En ekstra takk til Anne Dieseth for praktisk tilrettelegging, spesielt i tiden som fjernstudent. Takk til medstudenter for nye tanker og andre vinklinger på dagsaktuelle temaer, samt støtte på veien. Til dere alle; takk for fine, nyttige, inspirerende og utfordrende år!

Andre som bør takkes er min nåværende leder, politioverbetjent Janne Birgitta Stømner som gav uker studiepermisjon når nervene ble for pågående og presset økte. En stor takk til kollega politiførstebetjent Mona Ringkilen som tok flere vakter alene for at jeg skulle få fri til å skrive. En takk til respondentene som villig stilte opp og gav av sin tid, sin tillit og sitt engasjement. En takk til familie og venner som alltid er der, dere betyr mye. En spesiell takk til min mor og far; Magnhild og Birger Holm. Dere har vært og er mine viktigste støttespillere. Takk for alt dere har gitt og fortsatt gir, takk for at dere har gitt meg troen på meg selv, og på at ting går og er mulig! Så en takk til kjæresten min, Øivind, som har vært forståelsesfull og tolerangt når prioriteringene har gått i retning av oppgaveskriving og studier. Takk for din support og din kjærlighet.

Brumund / Oslo

4.mai 2009

Astri Johanne Holm

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Kapitel 1 – Innledning	8
1.1 <i>Formål og problemstillingen</i>	10
1.2 <i>Avgrensing av oppgava</i>	11
1.3 <i>Bakgrunn for valg av problemstilling</i>	11
1.4 <i>Presentasjon av FNs Sikkerhetsråds resolusjon 1325</i>	13
1.5 <i>Presentasjon av norsk handlingsplan av 8.mars 2006</i>	14
1.6 <i>Organisatorisk presentasjon av politiet</i>	16
1.6.1 Skjematisk fremstilling av de tre utvalgte distriktene	17
Kapitel 2 – Teori	17
2.1 <i>Hva er ledelse?</i>	17
2.2 <i>Motivasjonsteorier</i>	17
2.2.1 Behovsteorier	20
2.2.2 Selvbestemmelsesteori	21
2.2.3 Hva viser forskning om motivasjonsfaktorer og betydningen av kjennskap til egne ansatte?	22
2.2.3.1 Internasjonalt	22
2.2.3.2 Nasjonalt	23
2.3 <i>Rekruttering</i>	24
2.3.1 Ulike rekrutteringsstrategier	25
2.3.1.1 Intern rekruttering	25
2.3.1.2 Skal det satses på unge uten erfaring?	26
2.3.1.3 Skal stillingen tilpasses personen?	27
2.3.1.4 Rekruttering til internasjonalt arbeid	27
2.3.2 Rekruttering av kvinner versus menn	29
2.3.3 Rekruttering av kvinner til politiyirket	
2.3.4 Hva viser norsk forskning om politiets utnyttelse av internasjonal ervervet kompetanse?	31
2.3.5 Hva viser norsk forskning på kjønn, ledelse og rekruttering?	32

Kapitel 3 – Metode	33
3.1 <i>Innledning</i>	33
3.2 <i>Metodisk tilnærming</i>	33
3.3 <i>Metode for datainnsamling</i>	35
3.3.1 Forforståelse	
3.3.2 Utvalg av respondenter	37
3.3.3 Gjennomføring av intervjuene	38
3.4 <i>Analysen</i>	39
3.5 <i>Reliabilitet og validitet</i>	40
3.6 <i>Metoderefleksjon, styrker, svakheter og begrensninger</i>	41
3.7 <i>Forskningsetiske refleksjoner</i>	42
3.8 <i>Oppsummering</i>	43
Kapitel 4 – Analysen; en drøfting av materialet	44
4.1 <i>Introduksjon av analysen og materialet</i>	44
4.2 <i>Hva bidrar til å motiverer kvinner til internasjonale politioperasjoner?</i>	
4.2.1 Indre motivasjon: "Save the world"	45
4.2.2 Ytre motivasjonsfaktorer som høyere lønn	46
4.2.3 Grunner for manglende motivasjon til utreise	48
4.3 <i>Hvordan rekrutteres kvinner til internasjonale politioperasjoner?</i>	50
4.4 <i>Hvem rekrutteres?</i>	52
4.5 <i>Hvilken rolle spiller lederen?</i>	55
Kapitel 5 – Forslag til tiltak	56
5.1 Fortellinger satt i system	57
5.1.1 SWOT-analyse av fortellinger satt i system	58
5.2 Måle distriktene på utsendelser av kvinnelige polititjenestemenn	59
5.2.1 SWOT-analyse av måling, utsendelser av kvinnelige Polititjenestemenn	60
5.3 "Familiemisjon"	
5.3.1 SWOT-analyse av "Familiemisjon"	61
5.4 Familietiltak	62
5.4.1 SWOT-analyse av familietiltak	63

5.5	Bedre informasjon om Resolusjon 1325	64
5.5.1	SWOT-analyse av bedre informasjon om Resolusjon 1325	65
5.6	Ivaretagelse før og under tjenesteoppholdet i utlandet	66
5.6.1	SWOT-analyse av ivaretagelse før og under tjenesteoppholdet i utlandet	67
5.7	Oppfølging av utsendte når de kommer hjem	68
5.7.1	SWOT-analyse av oppfølging når de kommer hjem	70
5.8	Utarbeidelse av en overordnet strategiplan	73
Kapitel 6 – Oppsummering og konklusjon – Veien videre		74
Litteraturliste		77
Vedlegg		80

Kapitel 1

Innledning

Litt over 50 prosent av jordens befolkning er kvinner, og i enkelte land har disse ikke lov til å snakke med andre menn enn sine ektemenn. Når disse landene kun har mannlige polititjenestemenn², sier det seg selv at rettssikkerheten for disse kvinnene er truet. FN har uttalt at skal vi lykkes med å skape fred, må kvinnene med. I et slikt perspektiv blir kvinnelig deltagelse i internasjonale politioperasjoner et krav.

I samsvar med Stortingets beslutning, er målsetningen å til en hver tid stille 1 prosent av de operative politistyrkene i Norge til disposisjon for utenlandstjeneste (St.meld.nr 42(2004-2005) kapittel 7.2.3). I 1989 reiste de første norske polititjenestemenn ut i en internasjonal politioperasjon. I denne kontingenten deltok ingen kvinner. To år senere reiste de første kvinnelige polititjenestemenn ut for norsk politi. Siden den gang har mellom 50 og 60 kvinner deltatt i internasjonale politioperasjoner av en total på ca 800 norske polititjenestemenn. (*"Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov i politiet"*, Politidirektoratet publikasjon 2008/07). Dette betyr at andelen utsendte kvinner er for lav, sett opp imot de spesielle utfordringer vi står ovenfor med tanke på å få lokale kvinner med for å skape fred i mange av de krigsrammede konfliktområder, slik FNs Sikkerhetsråds resolusjon 1325 (heretter kalt Resolusjon 1325³) henstiller til.

8.mars 2006 la regjeringen frem en handlingsplan⁴ for gjennomføring av FNs Sikkerhetsrådsresolusjon 1325 (2000) om kvinner, fred og sikkerhet. I den finner vi å lese blant annet følgende:

"Handlingsplanen stiller konkrete krav til at norsk personell i fredsbevarende kontingenter som deltar, før, under og /eller etter en konflikt, skal bestå av både kvinner og menn. Samtidig som behovet for økt kvinneandel i disse påpekes for at målet om økt samarbeid med lokale kvinner skal nås."

² For ordens skyld gjør jeg oppmerksom på at yrkestittelen "polititjenestemann/polititjenestemenn" også innbefatter kvinner og vil således benyttes som benevnelse på begge kjønn i det følgende.

³ Se vedlegg nr 1; FNs Sikkerhetsråds resolusjon 1325 av 31. oktober 2000; *kvinner, fred og sikkerhet*.

⁴ Se vedlegg nr 2; Regjeringens handlingsplan for gjennomføring av FNs Sikkerhetsråds resolusjon 1325 (2000) om kvinner, fred og sikkerhet.

Min interesse for lederutfordringer tilknyttet rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner har sin bakgrunn i mitt mangeårige engasjement for internasjonal polititjeneste. I tillegg til, kommer de erfaringer jeg gjorde meg under mitt arbeid på Balkan for FN som internasjonal politirådgiver i 2007 og 2008. FN er verdens viktigste bidragsyter til fred, men organisasjonens forbedringspotensial er fortsatt stort. I mitt arbeid så jeg hvor viktig det er å få de rette personene i de rette stillingene. Faktorer som etnisitet, fagkompetanse og ikke minst en balansert kjønnsfordeling er viktig for å oppnå best mulig resultat.

Denne oppgava vil fokusere på de kvinnelige polititjenestemenn som Norge sender og utvelgelsen av disse. Det er Politidirektoratet, (POD) som pr i dag plukker ut de fra politi- og lensmannsetaten som skal inngå i de norske kontingentene. I den forbindelse finner jeg det relevant å stille spørsmål om hva man kan gjøre for å rekruttere flere kvinner til denne type tjeneste. Jeg har pr i dag ikke noen formell lederrolle hvor jeg direkte kan påvirke rekrutteringsprosessen i POD, men jeg har et ønske om å kunne påvirke med mitt studie- og oppgavevalg til en mer bevisst og aktiv tilnærming.

Oppgava er delt inn i seks kapitler. Det første kapitlet vil presentere formål, avgrensning og bakgrunn for oppgava, før en kort innføring i FNs Sikkerhetsråds resolusjon 1325 og norsk handlingsplan av 8.mars 2006 gis. En kort organisatorisk presentasjon av politiet legges frem skjematisk. Kapittel to er oppgavas teoridel. Dette kapitlet presenterer oppgavas teoretiske ståsted. Vekten er lagt på motivasjons- og rekrutteringsteorier, og danner således et teoretisk bakteppe for analyse- og drøftingsdelen. Kapittel tre er viet metode. Her presenteres metodisk tilnærming og metode for datainnsamling. Det beskriver hvordan utvalget av respondentene ble gjort og hvordan intervjuene ble gjennomført. Kapittel fire er på mange måter en deskriptiv del av oppgava. Her presenteres utsagn fra respondentene i lys av aktuell teori, før kapittel fem kommer med konkrete forslag til tiltak, belyst gjennom en forenklet SWOT-analyse.

Avslutningsvis forteller jeg på nytt om bakgrunnen for oppgava, dens mål og dens funn, før jeg konkluderer og gir mitt svar på oppgavas problemstilling. Tiltakene som ble presentert i kapittel fem, finner du igjen i vedlegg nummer fem: "Forslag til handlingsplan".

1.1 Formål og problemstilling

Formålet med oppgava er å få frem faktorer som kan gi økt rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner. Dette igjen for å gi, ledelsen av norsk politi innspill til hvordan de kan øke rekrutteringen av kvinner. På den måten kan mine konklusjoner bli et bidrag til mer strategisk ledelse innen feltet.

Gjelder generell motivasjons- og rekrutteringsteorier i forhold til rekruttering av kvinner, eller blir vi drevet til deltagelse i internasjonale politioperasjoner av andre faktorer? Er det genuin interesse for konfliktområdet, eventyrlyst og idealisme, eller er det god avlønning som er det avgjørende? Hva forteller de som allerede har vært ute? Hva foreslår de som rekrutteringstiltak? Disse spørsmålene blir besvart i oppgava. Det er etter hva jeg erfarer lite eller ingen forskning på feltet verken i Norge eller i de andre skandinaviske landene. De prosjekter som er valgt tatt med i oppgava har noen likhetstrekk og er på enkelte punkter sammenlignbare.

Problemstillingen er som følger: **Hva kan ledelsen av norsk politi gjøre for å øke rekrutteringen av kvinner til internasjonale politioperasjoner?**

Ut fra denne problemstillingen har jeg valgt å fokusere på følgende to forskningsspørsmål:

- Hvordan motiveres kvinner til internasjonale politioperasjoner?
- Hva kan ledere gjøre for å øke rekrutteringen?

Dette har jeg gjort fordi jeg mener det er med på å understreke viktigheten av spørsmålet og hvor det formelle ansvaret ligger. I oppbygningen av spørsmålene jeg stilte de utvalgte respondentene, la jeg vekt på å avdekke på hvilken måte ledelsen av norsk politi vektlegger økt kvinnelig rekruttering i sitt rekrutteringsarbeid både lokalt og internasjonalt. For å få et sammenligningsgrunnlag ble de spurt om rekrutteringsarbeid generelt. Gjennom disse intervjuene ønsket jeg å få en oversikt over distriktenes konkrete arbeid med rekruttering generelt og deres fokus, eventuelt mangel på sådan i arbeidet med å oppfylle Resolusjon 1325.

Min hypotese var at ledelsen i norsk politi ikke kjenner godt nok til innholdet i Resolusjon 1325, og derfor heller ikke vet nok om hva den krever av konkret rekrutteringsarbeid, da spesielt av kvinner til internasjonale politioperasjoner. Gjennom mine intervjuer og analyse, vil jeg komme frem til tiltak som vil gi økt rekruttering av kvinner. Resolusjon 1325 (FNs Sikkerhetsrådsresolusjon nr 1325 31.oktober 2000 om "Kvinner, fred og sikkerhet") og norsk handlingsplan av 8.mars 2006 (http://www-fn1325.no/Norsk_handlingsplan/4899?view=print) (hentet (12.07.08)) vil være sentrale utgangspunkt for videre diskusjon.

1.2 Avgrensning av oppgava

Med en vid problemstilling som denne, er det mange vinklinger som kan være relevante. Mitt mål er at oppgava skal komme frem til konkrete tiltak. Nøkkelbegreper i forhold til oppgavas sentrale problemstilling, er slik jeg ser det motivasjon og rekruttering. Jeg har derfor valgt å ta utgangspunkt i motivasjons og rekrutteringsteorier, med fokus på psykologiske behov. I tillegg bruker jeg forskning om hvordan kvinner rekrutteres generelt og hva som motiverer denne gruppa⁵.

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling

Norsk politi preges i større grad enn tidligere av internasjonalt samarbeid og deltagelse i internasjonale oppdrag. Norsk deltagelse vil høyst sannsynlig bli ytterligere etterspurt i fremtiden, da vi i internasjonal sammenheng ansees for å ha høy kvalitet på de mannskaper som vi sender ut, og derfor kan ha mye å bidra med. Lenge har internasjonalt politiarbeid foregått både på den nordiske, europeiske og den mer globale arena. Siden 1931 har Norge vært medlem av Interpol. Norge deltar med politipersonell i internasjonale fredsoperasjoner gjennom CIVPOL(Civilian police) under ledelse av FN, OSSE(Organisasjon for sikkerhet og samarbeid i Europa) og EU, samt i bilaterale prosjekter. Gjennom internasjonalt engasjement har Norge utmerket seg som fredsnasjon og fredsbygger. Noen vil gå så langt som å si at dette er Norges merkevarebygging i utlandet. Andre igjen vil kritisere og spørre om vi ikke har et noe urealistisk syn på hvor betydningsfulle vi er. Det som er et faktum er at norsk politi bidrar i sivil krisehåndtering, med veiledning, trening / metodeopplæring og kan evt. settes inn i

⁵ Forskningen er ikke spisset inn mot mitt tema, men jeg finner resultater der som kan benyttes og hvor paralleller kan trekkes. I dette har utdypninger med tanke på organisasjonsteorier og fokus på hvilken effekt ulike organisasjonskulturer kan ha for rekrutteringen måtte vike.

internasjonale politistyrker i områder med svak samfunnsstruktur. Internasjonalt politisamarbeid slik det utøves pr i dag er et vekstområde og den norske deltagelsen i slike internasjonale politioperasjoner vil øke i fremtiden.

FN legger kvinners deltagelse som en premiss for at fredsarbeidet skal lykkes.

"Å bekrefte på nytt kvinners viktige rolle for å forebygge og løse konflikter og drive fredsbygging, og understreker hvor viktig det er at kvinner deltar på lik linje og er fullt involvert i alle tiltak for å opprettholde og fremme fred og sikkerhet, samt at kvinner må delta mer i beslutningsprosesser for forebygging og løsning av konflikter."

(FNs Sikkerhetsrådsresolusjon nr 1325 31. oktober 2000 om "Kvinner, fred og sikkerhet").

Regjeringen fulgte opp denne med å legge frem sin handlingsplan for hvordan gjennomføre det som står nedfelt i Resolusjon 1325. Denne ble lagt frem den 8.mars 2006 og er undertegnet av de den gang sittende statsråder for Utenriksdepartementet, Forsvarsdepartementet, Barne- og likestillingsdepartementet og Justisdepartementet. I handlingsplanens politiske erklæring heter det:

"Gjennom regjeringserklæringen har regjeringen forpliktet seg til å forsterke Norges innsats for en mer rettferdig verden. (...) Den skal styrke vår innsats for global sikkerhet, fred og rettferdighet. Regjeringen vil intensivere innsatsen både for å øke kvinners deltakelse i sivile og militære fredsoperasjoner, i fredsmekling og fredsbygging, og for å styrke beskyttelse av kvinners menneskerettigheter i konfliktrammede områder. Norge skal være en tydelig fredsnasjon og føre en politikk som fremmer rettferdighet mellom kjønnene, også i global sammenheng."
(http://www.fn1325.no/Norsk_handlingsplan/4899?view=print) (hentet (12.07.08)).

Ser man tallene Politidirektoratet presenterer i lys av de uttalte mål, er antallet kvinner norsk politi sender ut for lavt, og spørsmålet blir hva man gjør og har tenkt å gjøre med dette? Mitt mål for oppgaven er å kunne bidra med forslag som kan gi bedre måloppnåelse på sikt.

Kvinneandelen blant de politiutdannede i politiet var i 2006 på 20 prosent, mens den i 2003 var på 17 prosent. Det har med andre ord vært en jevn økning år for år. På Politihøgskolen har kvinneandelen befunnet seg mellom 28 og 35 prosent de senere år. En kan derfor forvente at kvinneandelen i politiet vil øke år for år fremover. (*Beredskapstroppen – Siste skanse for kvinner i politiet*, Hitland:2007). Ut fra dette er det nærliggende å forvente at den utsendte kvinneandelen heves, men hva gjøres aktivt for å få dette til, og er disse tiltakene målrettede og effektive nok? Dette er spørsmål jeg vil komme tilbake i oppgavas drøftingsdel, og som respondentene i stor grad besvarer.

Med tanke på hvem som har det formelle ansvaret for å få rekruttert flere kvinner, vil mitt utgangspunkt med tanke på begrepet ledelse være Politidirektoratet og dets lokale politimestre samt lederne for ulike særorgan knyttet til politietaten.

1.4 Presentasjon av FNs Sikkerhetsråds resolusjon 1325

Resolusjon 1325 av 31.oktober 2000 kan sees på som et gjennombrudd i arbeidet for lik representasjon og deltagelse av kvinner i fredsprosesser på alle plan. Den er med på å styrke vernet av kvinners menneskerettigheter under flukt, konflikt og krig, og er et viktig fundament for å sikre integrering av kjønnspektivet i all opplæring til, og gjennomføring av fredsbygging. Samtidig er det viktig å påpeke at den aktuelle resolusjonen er generelt formulert, og krever konkretisering for at nasjonale og internasjonale myndigheter skal ta den i bruk. Dette har Norge gjort gjennom norsk handlingsplan av 8.mars 2006 med en påfølgende jevnlig oppfølging og evaluering.

Først viser Resolusjon 1325 til flere tidligere resolusjoner, sluttokument og erklæringer som underbygger dens innhold. Så viser den til FN-paktens formål og prinsipper og Sikkerhetsrådets hovedansvar ifølge paktens om å opprettholde internasjonal fred og sikkerhet. Med dette vises det til hvor resolusjonen har sin forankring. Videre uttrykker den bekymring over at sivile, og da spesielt kvinner og barn, utgjør det store flertallet av dem som blir rammet av væpnede konflikter. Det vises derfor videre til nødvendigheten av at Sikkerhetsrådets rolle blir styrket gjennom vedtak som kan forebygge og løse konflikter. Videre bekrefter den på nytt kvinners viktige rolle for å forebygge og løse konflikter og drive fredsbygging. Den understreker også viktigheten av at kvinner deltar på lik linje, og er fullt involvert i alle tiltak for å opprettholde og fremme fred og sikkerhet, samt delta mer i beslutningsprosesser for forebygging og løsning av konflikter.

Den bekrefter videre behovet for å gjennomføre fullt ut internasjonal humanitær lovgivning og folkerettsbestemmelser som beskytter kvinner og jenters rettigheter under og etter konflikter. Den erkjenner det presserende behovet det er for å integrere et kvinneperspektiv i fredsbevarende operasjoner, og viser i den forbindelse til Windhoek-erklæringen og Namibiaplanen for integrering av kvinneaspektet i omfattende fredsoperasjoner (S/2000/693). Videre påpekes og erkjennes viktigheten av å ha innsikt i hvordan væpnede konflikter virker

på kvinner og jenter, og at effektive institusjonelle ordninger for å garantere deres beskyttelse og full deltakelse i fredsprosessen, vil bidra vesentlig til å opprettholde og fremme fred og sikkerhet. Etter dette nevnes en hel del konkrete punkter. Det første av disse er en sterk henstilling til alle medlemsland om å sikre økt representasjon av kvinner på alle beslutningsnivåer i nasjonale, regionale og internasjonale institusjoner, og iverksetting av tiltak som skal hindre, styre og løse konflikter. Et annet punkt som er nevnt, er viktigheten av tiltak som sikrer vern av og respekt for kvinners og jenters menneskerettigheter, særlig det som angår offentlig forvaltning, valgsystemet, politi og rettsvesen (S/Res/1325(2000)).

1.5 Presentasjon av norsk handlingsplan av 8.mars 2006.

Gjennom norsk handlingsplan av 8.mars 2006 forpliktet som nevnt regjeringen seg til en forsterket innsats for en mer rettferdig verden i tråd med de føringer som allerede er lagt gjennom Resolusjon 1325. Den norske handlingsplanen er en operasjonalisering av denne og skal være et levende dokument som evalueres hver høst i forbindelse med FN-markeringen av Resolusjon 1325. Dette for å nedsette nye milepæler for gjennomføring av tiltak. I Norge er det er Utenriksdepartementet(UD) som har ansvar for å utarbeide en årlig evalueringsrapport.

Handlingsplanen er delt inn arbeidsfelt, som igjen er konkretisert i kulepunkt hvor ulike departement og deres underliggende direktorater og avdelinger har iverksettings- og gjennomføringsansvar, mens det overordnede ansvaret ligger i UD.

I forbindelse med internasjonal innsats og fredsoperasjoner skal regjeringen prioritere tiltak hvor kvinneandelen i politiet økes. Herunder konkretiseres målene på følgende måte:

- *Flere kvinner skal rekrutteres til sivile stillinger i fredsoperasjoner.*
- *Politihøgskolen skal videreføre det vellykkede arbeidet med å rekruttere flere kvinnelige studenter til grunnutdanningen (ved opptak høsten 2005 utgjorde de kvinnelige studentene 37 prosent).*
- *Norge skal utarbeide en liste over potensielle norske, kvinnelige kandidater til stillinger i internasjonale organisasjoner. (http://www-fn1325.no/Norsk_handlingsplan/4899?view=print)(26.4.09)*

Viktigheten av at problemstillinger knyttet til kvinner, fred og sikkerhet integreres i Politihøgskolens utdanningsinstitusjoner for grunn- og videreutdanningen påpekes.

Handlingsplanen stiller krav om at undervisningen før utreise til internasjonale operasjoner skal inneholde blant annet "UN Code of Conduct for Personal Behaviour" og NATOs retningslinjer for bekjempelse av menneskehandel, samt opplæring og bevisstgjøring omkring kjønnsperspektivet og Resolusjon 1325. Videre stilles det krav til at kjønnsperspektivet skal integreres i alle øvingssenarioer for internasjonale oppdrag.

Under punktet som omhandler representasjon og deltagelse, nevnes særlig Norges forpliktelse til å støtte rekrutteringsprosesser hvor flere kvinner utnevnes til høyere stillinger i fredsoperasjoner i FN. Videre skal man aktivt synliggjøre sterke kandidater til slike stillinger. Herunder er det særlig viktig å få kvinner inn i stillinger som spesialrepresentanter for Generalsekretæren (Special Representative of the Secretary General, SRSG). I tillegg til dette utheves behovet for at Norge forsetter å støtte DPKOs (Departement of Peace Keeping Operations) kvinnerådgiver, samt arbeide videre for at problemstillinger som kjønn og konflikt integreres bedre i DPKOs arbeidsrutiner, treningsopplegg og rekrutteringsarbeid. I tillegg skal vi være pådrivere i DPKOs arbeid for å mobilisere kvinnelige politietterforskere med kunnskap om seksuelle overgrep til fredsoperasjoner. I forlengelsen av dette, skal Norge jobbe aktivt for at lignende tiltak iverksettes i NATO, OSSE, EU og African Union (AU).

Handlingsplanen stiller konkrete krav til at norsk personell i fredsbevarende kontingenter som deltar før, under og /eller etter en konflikt, skal bestå av både kvinner og menn. Samtidig påpekes behovet for økt kvinneandel og for at målet om økt samarbeid med lokale kvinner skal nås.

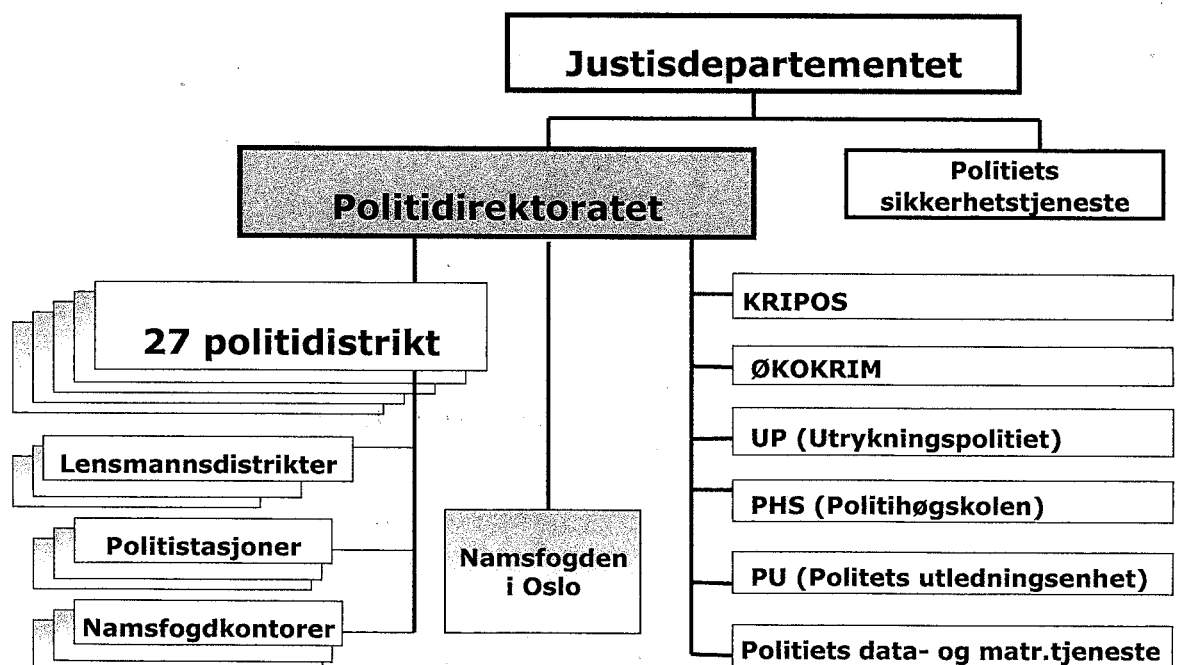
Med tanke på beskyttelse og menneskerettigheter, skal Norge bidra til en styrking av politiets og rettsvesenets vilje og evne til å gi beskyttelse til kvinner i krigsherjede områder, samt bidra til at straffefriheten for internasjonale forbrytelser som voldtekt, seksualisert vold og kjønnsbasert vold fjernes. På den måten er man med på en internasjonal gjennomføring av pinsippet om "responsibility to protect" (ansvar for å beskytte) som krever spesiell innsats rettet mot kjønnsbasert og seksualisert vold. I forlengelsen av dette punktet, blir det viktig å nevne Norges forpliktelse om å støtte FNs generalsekretærs nulltoleransepolitikk i forhold til seksuelle overgrep begått av FNs eget personell. Herunder styre FNs internrevisjon på dette

området og arbeide for at troppebidragsytende land forplikter seg til å straffeforfølge overgripere.

1.6 Organisatorisk presentasjon av politiet.

I 2000 ble det gjennomført en landsdekkende omorganisering av norsk politi. Reformen ble og blir fortsatt omtalt som "Politireform 2000." Dette innebar endring av distriktsgrenser, sammenslåinger og omfordeling av mannskap og økonomiske ressurser. Fra å være 54 distrikt pluss tre særorgan før år 2000, gikk politietaten over til å bli 27 politidistrikt og seks særorgan. Med særorgan menes Kripas, Økokrim, Politiets Utlendingsenhet (PU), Utrykningspolitiet (UP), Politiets data- og materiell tjeneste (PDMT) og Politiets sikkerhetstjeneste (PST).

Foruten PST som er direkte underlagt Justis- og politidepartementet (JD), er de andre enhetene lagt under POD.



⁶ Mottatt av PODs personalavdeling pr mail 27.4.09

1.6.1 En tallbasert oversikt over de tre utvalgte distriktene.

Tallmaterialet som presenteres, tar utgangspunkt i de typer faste stillingshjemler det enkelte distrikt har som er aktuelle for utsendelse til internasjonale politioperasjoner. Med det menes stillinger det kreves politifaglig bakgrunn for å inneha⁷.

	Totalt antall fast ansatte polititjenestemenn	av disse kvinnelige polititjenestemenn	Totalt antall utsendte polititjenestemenn	av disse totalt antall utsendte kvinnelige polititjenestemenn
Distrikt 1	164	34	11 (6,7 %)	3 (27,3 %)
Distrikt 2	383	80	44 (11,5 %)	2 (4,5 %)
Distrikt 3	416	73	47 (11,3 %)	4 (8,5 %)

8

Den prosentvise fremstillingen gjort i parentes i det ovenfor nevnte bygger på små tallenheter, og vil derfor vise store utslag og holder ikke kvantitative standarder. De er imidlertid tatt med for å synliggjøre en tendens som ikke kommer så klart frem ved kun talls nevning.

Kapitel 2 Teori

I dette kapitlet vil jeg danne et teoretisk bakteppe for analysen. Jeg vil forklare teorier om motivasjon og rekruttering, relevante for oppgavetekst og problemstilling. Jeg starter med å vise hva ledelse er. Deretter går jeg inn i motivasjonsteorier og rekrutteringsteorier. Jeg avslutter kapitlet med å ta for meg konkrete forskningsresultat som er relevante for oppgava.

2.1 Hva ledelse er

Definisjonene på hva ledelse er, er omtrent like mange som det er personer som har prøvd å definere begrepet (Stogdill, 1974). Jeg har valgt å ta utgangspunkt i følgende teoretiske

⁷ Distriktene fra sør til nord har fått numrene 1, 2 og 3 med en tilfeldig nummertildeling.

⁸ Tallmaterialet mottatt av POD pr mail 1.4.09

vinkling: ”Ledelse er å oppnå resultater gjennom eller sammen med andre”(Hildbrandt, 2007:42). Dette fordi jeg finner den både resultat- og handlingsorientert, anvendelig og relevant sett i forhold til den kontekst og etat den skal passe inn i⁹.

2.2 Motivasjonsteorier

For å øke rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner, må det skapes motivasjon for utreise hos den enkelte kandidat. Med dette som bakgrunn vil jeg i det følgende først ta for meg motivasjonsteorier før rekrutteringsteorier blir presentert. Det vil bli rettet et spesielt fokus på motivering og rekruttering av kvinner. Forskjeller mellom menn og kvinner i så måte, vil kun i begrenset grad bli diskutert da dette fort kan gå over til å bli en kjønnsdiskusjon.

Begrepet motivasjon er utledet av det latinske ordet ”movere” som kan oversettes til å bevege(Berulfsen og Gundersen 1974:223). Nesten all bevisst atferd har sitt opphav i motivasjon. Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som ”*de biologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse*”(2003:43). Det er mange teorier som forsøker å forklare hva som motiverer til bestemte typer atferd. Innen moderne organisasjonspsykologi er det vanlig å skille mellom **behovsteorier** der det essensielle har vært å finne hvilke grunnleggende behov som kan forklare hvorfor mennesker handler som de gjør, **kognitive teorier** som legger vekt på at handling ofte er resultat av rasjonelle, bevisste valg, og at dette er det mest sentrale i den menneskelige væremåte. **Sosiale teorier** ser på hvorledes individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende, og **jobb-karakteristikamodeller** der en mener det er forhold ved den enkeltes arbeidssituasjon som påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2003).

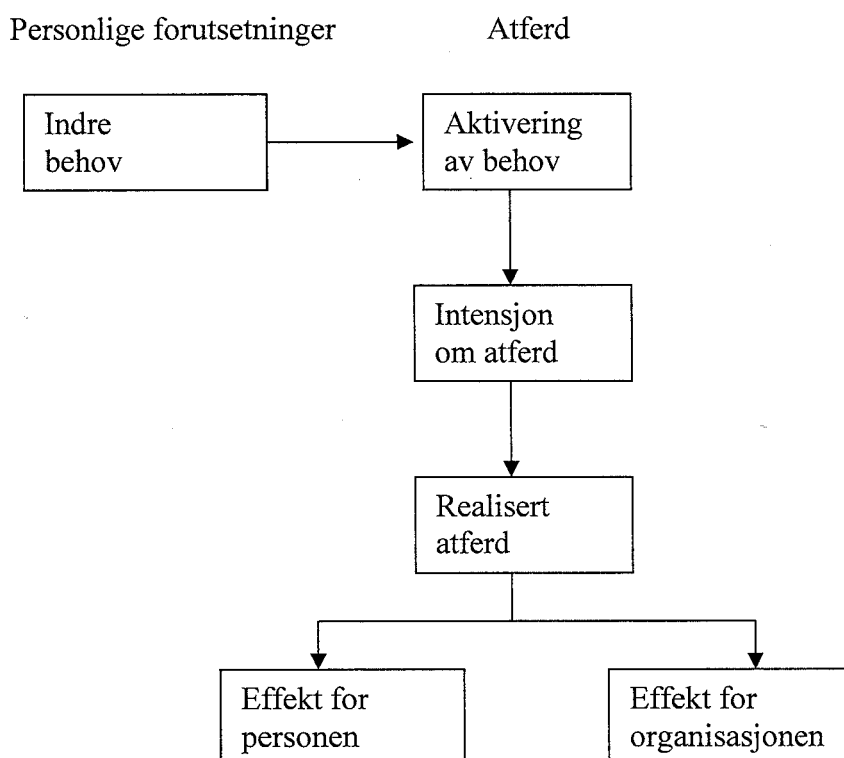
Kognitiv forventningsteori, sosiale teorier og jobb-karakteristikamodeller synes å være spesielt interessante i denne forbindelse. Dette er noe ledelsen av norsk politi kan trekke veksler på,

⁹ I arbeidet med å finne en operativ definisjon, tok jeg kontakt med Politihøgskolen (PHS) ved høgskolelektor Rune Glomseth som blant annet jobber med temaet ledelse. Han fortalte at politiet som etat ikke har en enhetlig definisjon av hva ledelse er, og at dette var noe han ved flere anledninger hadde problematisert. Selv benyttet han seg av Hildbrandt og fant denne relevant for etaten.

slik at de lettere kan oppnå positive resultater med tanke på økt kvinneandel blant de som sendes ut i internasjonal polititjeneste.

Menneskelige handlinger forklares i stor grad av motiver. Handlingene er uttrykk for en persons behov eller indre drivkrefter. Mitchell & Larsen (1987) har utviklet en modell for hvilke faktorer som påvirker menneskelig atferd.

Fig 2.1



(Modifisert etter Busch og Vanebo 2000:217).

Modellen som er gjengitt her, bygger på Mitchell og Larsens modell, men er utvidet av Tor Busch og Jan Ole Vanebo. Modellen forutsetter at det aktiveres et behov for at endret atferd skal skje. Behovet kan aktiveres av indre spenning på grunn av manglende behovsdekning, eller det kan være ytre stimulans som setter i gang prosessen. Modellen er gjengitt i forenklet utgave, da den opprinnelige modellen syntes for komplisert i forhold til det den skal belyse.

Den amerikanske psykologen Albert Bandura har særlig utviklet teorien om sosial-kognitiv læring. Forenklet blir dette ofte forklart med at vi kopierer/imiterer andre. Teorien synliggjør imidlertid at dette er en komplisert prosess, fra observasjonene blir gjort til det fører til atferd i andre enden. I denne konteksten kan det være relevant å trekke frem ”Den betydningsfulle andre” (Bandura, 1986:120-122) og grunnene til at vi etterligner andre. Vi observerer, husker, etterligner, noe som igjen fører til motivasjon for en viss type handling (Bandura, 1997). I møte med respondentenes enstemmige tilbakemeldinger på viktigheten av den andre / kollegaens fortelling, blir denne teorien relevant.

2.2.1 Behovsteorier

Behovsteoriene om motivasjon har lang tradisjon innen psykologien. Det essensielle har vært å finne hvilke grunnleggende behov som kan forklare hvorfor mennesker handler som de gjør (Kaufmann og Kaufmann 2003). Innen behovsorienterte teorier er kanskje Abraham Maslows motivasjonsteori den mest allment kjente, men og den mest omdiskuterte. Han stilte de grunnleggende behovene opp i et hierarkisk system med de mest grunnleggende behov nederst, og de selvaktualiserende øverst (Maslow, 1954). Hans teori har senere blitt revidert og modifisert av blant annet den amerikanske forskeren Clayton Alderfer som reduserte antallet grunnbehov og kaller dem eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov (Alderfer, 1972).

McClelland og Atkinson tar utgangspunkt i at mennesket har tre typer behov:

prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov. Personer med sterkt utviklet prestasjonsbehov vil være tiltrukket av situasjoner der vedkommende har et personlig ansvar for å løse et problem, samtidig som vedkommende vil være villig til å ta kalkulerte risikoer (Litwin og Stringer i Busch og Vanebo 2000). Personer med kontaktbehov er naturlig nok avhengig av kontakt med andre mennesker, mens personer med maktbehov har et utstrakt ønske om å få gjennomslag for egne ideer og synspunkt (Busch og Vanebo 2000). Igjen gir teorien oss en del kjernepunkter med tanke på grunnkunnskap for det videre arbeidet for økt rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner.

Motivasjonsprinsippene i disse teoriene er svært generelt utformet og lite egnet dersom en skal gå dypere inn i hvordan en skal legge forholdene til rette med sikte på å skape positiv motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2003). De er tatt med da de peker på viktigheten av å få tilfredsstilt behov.

2.2.2 Selvbestemmelsesteori

I nyere forskning ser det ut til at det er begrepene ytre og indre motivasjon som er de viktige. Kognitiv evalueringsteori skiller mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, slik som bonus, frynsegoder, bra karakterer og status. Deltakelse er et redskap for å oppnå denne belønningen. Indre motivasjon er den motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen. Den har sine røtter i bl.a. to grunnleggende behov, behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (Kaufmann og Kaufmann 2003).

Kognitiv evalueringsteori er videreutviklet til selvbestemmelsesteori. Rammen om teorien er de faktorene i en persons sosiale miljø som fremelsker versus underminerer den indre trangen en person har til å prøve ut noe nytt, si ja til utfordringer, til å strekke sine grenser, til å utforske og lære. Teorien er presentert av de amerikanske forskerne Edward L. Deci og Richard M. Ryan ved University of Rochester.

De fire forskjellige stadiene mellom ingen motivasjon (amotivasjon) til full indre styring kan skisseres på følgende måte, og vil gi økt grad av selvbestemmelse:

□ **Ekstern regulering.** Handling er motivert av å oppnå ønsket konsekvens eller unngå uønsket konsekvens.

Et eksempel kan være fysisk trening for å ha overskudd med tanke på fysisk krevende situasjoner i politiyrket. En kvinnelig polititjenestemann liker ikke å trene, men ønsker å oppnå gevinsten det gir. Hun ønsker å redusere antall situasjoner der hun føler seg fysisk underlegen i forbindelse med jobberelaterte oppgaver som eksempelvis kan oppstå på gata. En slik underlegenhet kan i ytterste konsekvens utgjøre en sikkerhetsrisiko for henne og hennes kollega / kollegaer.

□ **Indre tvang.** Den ytre motivasjonen er godtatt, men er ikke internalisert. En handler ut fra en følelse av at en bør handle og at en vil få skyldfølelse hvis en ikke handler. Motivasjonen for handlingen er et ytre press.

Eksemplet fortsetter med at vedkommende kvinnelige polititjenestemann vet at hun bør trene av overnevnte grunner, og får dårlig samvittighet ovenfor seg selv og andre om hun ikke gjør det. Dette er bakgrunnen for at hun trener.

□ **Identifisert regulering.** Motivasjonen er at en identifiserer seg med atferden.

Den samsvarer mer med personlige mål. En handler ut fra eget valg.

I fortsettelsen av eksemplet har den kvinnelige polititjenestemannen satt seg personlige mål om å forbedre styrkekapasiteten sin til et visst nivå. Hun gjennomfører treningsøktene fordi hun ønsker å nå disse.

□ **Integrert regulering.** Motivasjonen for handlingen er fullt ut selvbestemt. Atferden er blitt integrert. Men den er fortsatt karakterisert av aktivitetens viktighet og ikke oppriktig interesse for selve aktiviteten (Strandkleiv 2003).

Som eksempel har den kvinnelige polititjenestemannen nå begynt å trene jevnlig, hun opplever at innsatsen gir resultater og hun liker det hun gjør. Hun innser mer enn før viktigheten av aktiviteten for å oppnå ønsket effekt, og blir ytterligere motivert av dette.

Forskning har dokumentert at det er sterk sammenheng mellom indre motivasjon og behovene for kompetanse og selvbestemmelse. Det finnes også arbeider som viser at sosial tilhørighet er en viktig del av den indre motivasjonen. (Ryan og Deci 2000). Tilfredsstillelse av disse behovene har innvirkning på motivasjonen.

2.2.3 Hva viser forskning om motivasjonsfaktorer og betydningen av kjennskap til egne ansatte?

2.2.3.1 Internasjonalt

I en forskningsrapport fra Harvard Business School Press, Boston 2001 gjengis forskningsresultat som forteller at de ansatte som tilhører den øverste femtedel av selskaper hva gjelder prestisje og økonomiske ressurser, rangerer organisasjonens verdier, kultur og mulighet for selvstendig arbeid som de viktigste motivasjonsfaktorene for at de skal fortsette å jobbe i det aktuelle firmaet. Rapporten forteller oss videre om viktigheten av å kjenne sine

ansatte, for på den måten kunne motivere på en bevisst og personlig rettet måte som leder. De ansatte deles her inn i fire hovedgrupper.

"Go with a winner" Den ansatte som søker de beste jobbene, for om mulig alltid å være blant de som gjør det best. Dette er ansatte som er villige til å ofre mye for å komme dit.

"Big risk, big reward" Den ansatte er villig til å risikere mye, bare belønningen er stor nok, enten i form av forfremmelser, medbestemmelse / innflytelse og i avlønning.

"Save the world" dette er ansatte som forlanger inspirerende gjøremål og som lar seg utfordre av spennende utfordringer. De bryr seg mindre om personlig karriere og kompensasjon.

"Lifestyle" Den ansatte er mer opptatt av fleksibilitet med respekt for sitt livsstilsvalg, jobbens geografiske beliggenhet og hvordan han eller hun kommer overens med sjefen, enn om selskapet utvikler seg.

"We found that successful organizations tend to have a dominant talent segment, while their weaker peers have a bit of everything. But no company can be all things to all people. Ideally, a company should simply figure out who it is aiming for, and make sure its brand is tailored to the talent segment it seeks to attract" (Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones og Beth Axelrod, 1998:51).

Som en motsats til dette, kan det vises til en nylig gjennomført studie som sammenlignet medarbeidere med indre og ytre motivasjonsorientering til eget arbeid (*Journal of Occupational and Organizational Psychology*:2007 nr 2). Denne studien viser at medarbeidere med en ytre motivasjonsorientering har mindre positive jobbopplevelser i form av lavere jobbtilfredshet, mer kortlivet tilfredshet ved måloppnåelse, lavere livslykke og tilfredshet med livet. Samtidig er de mindre dedikerte og engasjerte. I tillegg til dette har de høyere emosjonell utmattelse, høyere turnoverintensjon og de opplever mer konflikt mellom jobb og familie.

2.2.3.2 Nasjonalt

Dette stemmer bra med funn gjort av Beate Jelstad i forbindelse med hennes doktorgradsavhandling; *"Beyond money: Intrinsic motivation in profit and nonprofit organizations"*. Her fant hun at jobbautonomi, sosial tilhørighet og mestringsfølelse er det

som påvirker den indre motivasjonen, og bidrar videre til gode prestasjoner og redusert turnover i bedriften. Indre motivasjon vil således gi gode prestasjoner i jobber som krever kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet. Videre fant hun at ytre motivasjon kan øke kvantiteten av arbeidet, men synes ikke som velegnet med tanke på å gi økt kvalitet (Jelstad 2007).

2.3 Rekruttering.

For at kvinnelige polititjenestemenn skal være aktuelle å sende ut, er det viktig at de har tilegnet seg nødvendig faglige bredde og erfaring. Skal de skaffe seg dette må de selv jobbe aktivt og målrettet, samtidig som ledelsen må legge til rette for at de kan lykkes med sin måloppnåelse gjennom relevante stillinger og jobbfaringer fra hjemlandet.

Dette er bakgrunnen for at jeg i det følgende vil ta for meg rekruttering generelt og ulike strategier og rekruttering til internasjonalt arbeid spesielt. I tillegg vil jeg se kort på eventuelle forskjeller som finnes mellom menn og kvinner hva gjelder rekruttering, og se på hva forskning kan fortelle oss.

Rekruttering er avledet av rekrutt som kommer fra fransk; *"å verve, skaffe nye tilhengere"* (Berulfsen og Gundersen 1974:283). I "Social Conflict and Social Movements" benytter Anthony Oberschall begrepet mobilisere om rekruttering. Han definerer det på følgende måte: *"Pursuit of collective goals"* (Scott 2003:174). Rekrutteringsprosessen varierer avhengig av organisasjonens utviklingsstadium (Scott 2003:174). Rigmor E. Grimsø skiller mellom rekruttering (recruitment) og utvalg (selction), og legger i rekrutteringsbegrepet strategier og metoder for å komme i kontakt med egnede søkere, samt verving av medarbeidere både eksternt og internt. Hun definerer rekruttering på følgende måte: *"Å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling."* (Grimsø 2004:55), mens George T. Milkovich definerer rekruttering slik: *"Recrutting is the process of indentifying and attracting a pool of candidates, from which some will later be selected to receive employment offers."* (Milkovich & Boudreau, 1994:281). Jeg benytter den sistnevnte definisjon, da denne også tar hensyn til behovet for en stor søkermasse som kan skape en "pool" både å velge i, og alternere mellom. Det å rekruttere vil i min valgte sammenheng bety å tiltrekke seg kvalifiserte kvinnelige søkere til internasjonale politioperasjoner som vil medføre fravær fra eget land, sosiale sammenhenger og familie hjemme i Norge for en kortere eller lengre periode. Det er derfor behov for å ha en

større gruppe å spille på, ettersom utenlandsoppholdene pr nå er tidsbegrensede, og utskiftningen derav større.

Denne og andre rekrutteringsprosesser består av to parter, som er avhengige av hverandre. Hvem, hvorfor, hvordan og hvor mange man rekrutterer vil til enhver tid avhenge av omkringliggende faktorer.

"All companies could do better. At a structural level, they should consider what they can do to form smaller, more autonomous units,(..). Overall, the characteristics that make a job good for development are similar too those that make it attractive in the first place."

(Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones og Beth Axelrod, 1998:55).

2.3.1 Ulike rekrutteringsstrategier

2.3.1.1 Intern rekruttering

Ulike organisasjoner har tradisjon for å rekruttere internt. Når begrepet internt benyttes her, vises det til rekruttering innad på et avsnitt, en avdeling og /eller til rekruttering gjort internt i et politidistrikt. Dette kan virke motiverende, da man ser at innsats og viderequalifisering fører til opprykk. Dypest sett kan vi si at intern rekruttering er et strategivalg, som igjen krever aktivt engasjement fra organisasjonens side med tanke på opplæringsarbeid, utvikling, jobbotasjon og arbeidsutforming. På den andre siden kan dette skape innavl. Det vil si at den ansatte tilpasser seg det miljøet vedkommende er en del av, og han eller hun får oppfatninger av hva som er mulig og ikke innenfor et system. Den / de som kommer utenfra, vil være mindre hemmet av forutinntatte holdninger og oppfatninger, og har derfor større muligheter til å tilføre nye tanker og ideer. I tillegg til dette kan man debattere om det å rekruttere internt innebærer "en vet hva man får" effekt. De fleste av oss har sikkert opplevd at det såkalte *Peter-prinsippet* (etter Laurence J. Peter's formulering i Grimsø, 2004:62) hvor en person blir forfremmet til sitt nivå av inkompetanse, fortsatt har gyldighet. Andre utfordringer ved eventuell intern rekruttering kan være en for sterk rolleidentifikasjon ved eksempelvis overgang til lederstilling, hvor det kan oppleves vanskelig å lede gamle kollegaer.

Forutsetninger for intern rekruttering er slik Rigmor Grimsø beskriver det at organisasjonen har en viss minimumsstørrelse, at en har teknologi / arbeidsverktøy som ikke er for kompliserte, at de ansatte har et potensiale for videreutvikling og at vurderingsmetoder og

medarbeidersamtaler benyttes som en del av utviklingsprosessen. Videre bør det finnes et personaldatasystem som er å jourført til enhver tid, føre en åpen og informativ linje hva gjelder orientering til de tilsatte om hvilke stillinger som er ledige hvor. På den måten blir det enklere for den enkelte å kvalifisere seg til den jobben man kan tenke seg i fremtiden (Grimsø, 2004).

2.3.1.2 Skal det satses på de unge uten erfaring?

For bare noen få tiår siden, var det mer vanlig å satse på svært unge medarbeidere som man eksempelvis ga lønn under utdanning, og på den måten kunne forme og utvikle i tråd med organisasjonens verdier og filosofi. Frem til høsten 1992 var politiskolen en etatsskole med lønn. Etter som utdanningsnivået i Norge har blitt stadig høyere, er det mer og mer vanlig at man ansetter rett fra høyskoler og universitet, og kan plukke de man måtte ønske, forutsatt at de søker. Ser vi imidlertid til USA og på hva en del store internasjonale firmaer gjør, er dette noe annerledes. Firmaer som Hewlett-Packard satser på å få tak i de beste studentene allerede mens de studerer. Dette gjør de ved å tilby dem sommerjobber og deltidsjobber (Milkovich & Boudreau, 1994:297) og gi større utfordringer enn forventet. *"Academics and HR professionals have long known what our research confirms: the key to development is "a big job before I expected it"* (Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones og Beth Axelrod, 2001:54).

En tanke det kan være hensiktsmessig å ha med seg, er at det nødvendigvis ikke er noen klar sammenheng mellom gode karakterer og god ytelse i det praktiske liv, da det er flere forutsetninger som er knyttet til dette, selv om det selvsagt ikke er et minus som et utgangspunkt (Grimsø, 2004). Som vi skal se senere i oppgaven, trengs det flere og andre egenskaper for å lykkes i internasjonal tjeneste.

Ved rekruttering til internasjonale politioperasjoner i dag, stilles det krav om seks års varierende erfaring fra etaten før man er aktuell som søker til internasjonale politioperasjoner. Man må vise at man behersker det engelske språket under jobbintervjuet. Etter eventuelt uttak skal man igjennom en språktest samt en fysisk test for å kunne være aktuell som deltager i internasjonale politioperasjoner¹⁰.

8 og 10 Informasjon mottatt i møte med POD 20.8.08

2.3.1.3 Skal stillingen tilpasses personen?

Det man ser i dag, er trolig at stillinger i større grad enn tidligere blir tilpasset personen som skal ha den, den såkalte *klassifiseringsmodellen*. Dette fordi man har beveget seg i retning av stadig mer komplekse arbeidsoppgaver, og arbeidsgiver / arbeidstaker har blitt mer avhengig av hverandre og av fleksibilitet. Dette har i stor grad ført oss bort fra de store organisasjonene som plukket personer med bakgrunn i hvordan disse passet for dem, uten å ta hensyn til hvordan organisasjonen passer den ansatte, *utvalgsmodellen*. Den amerikanske organisasjonspsykologen Edgar Schein er mannen som benevner disse modellene og som beskriver gevinsten ved å sette rammebetingelser med godt rom for bevegelse, slik at samspillet mellom organisasjon og ansatt blir fruktbart og inspirerende, og på den måten får man det beste ut av sine ansatte (Schein, 2004).

Når man i dag reiser ut i internasjonal tjeneste, reiser man oftest ut med en generell ansettelse uten å ha en spesifikk jobb å gå til i den internasjonale operasjonen. Ulike stillinger søker man på etter at man er sendt ut i "misjonsområdet", om man da ikke er rekruttert enkeltvis for å bekle spesielle stillinger. Dette skjer kun unntaksvis¹¹.

2.3.1.4 Rekruttering til internasjonalt arbeid

Det finnes flere rapporter fra internasjonale anerkjente konsulentfirmaer om temaet rekruttering til internasjonalt arbeid, om ikke så mye forskning. 7. august 2006 skrev Dagens Næringsliv om det økende behovet for mobilitet i norsk næringsliv. Mens de 30 største norske industrikonsernene hadde 9 prosent av sin arbeidsstokk i utlandet i 1980, så var dette tallet på 65 prosent i 2005 og hvis man skal tro prognosen er tallet stigende.¹² I takt med den økende internasjonaliseringen øker etterspørselen etter personer som kan bevege seg på en global arena. (Accentures rapport *One Step Ahead of* (<https://microsite.accenture.com/mpw/experience/Pages/StepAhead2011.aspx>) (16.04.09) Dette er først og fremst en utfordring for ledere i aktuelle organisasjoner, men utfordringen går også til den enkelte, slik at de på best mulig måte tilpasser seg en fremtidig global arbeidsplass.

¹² Tallene er hentet fra Samfunns- og næringslivsforskning AS (NSF) og sto gjengitt i Dagens Næringsliv, 7. august 2006.

Om vi ser på de utenlandsansettelser som ikke har vært vellykket generelt sett, handler dette oftest om mangel på evne til å forstå den kulturen man er satt til å jobbe i, og ikke så ofte mangel på faglig kompetanse. Dette synliggjør viktigheten av å kjenne vertslandet eller landområdets historiske bakgrunn, eventuelle kulturtrekk, holdninger, tradisjoner og religion, nåtidige nasjonale problemområder og politisk situasjon. Dette vil selvsagt være av spesiell interesse og viktighet når man reiser ut som fredsarbeider for å inngå i en internasjonal styrke. Skal vi tro en amerikansk rapport (*Are You Taking Your Expatriate Talent seriously?* McKinsey Quarterly Number 3, 1999), er de fem mest kritiske faktorene ved utreise følgende: Faglig kompetanse for stillingen, evne til å omgås mennesker, familiesituasjonen, de lokale rammebetingelsene og hvilken motivasjon du har for å jobbe i utlandet. Tilsvarende rapporter finnes ikke fra Norge, men deler av det de har funnet, kan utvilsomt ha relevans for norske ansatte i utlandet, som norske kvinnelige polititjenestemenn og menn i internasjonal tjeneste.

Det blir sagt at alt forsterker seg når du kommer ut. Har du et problem med alkohol hjemme, så vil du få et større når du reiser ut. Har du et dårlig forhold til dine nærmeste mens du er hjemme, så vil sannsynligvis også dette forverres når du jobber ute, uten dine pårørende rundt deg. I tillegg til dette krever en jobb i utlandet i enda større grad at du er uavhengig, har evne og mot til å fatte egne beslutninger og stå for disse, utvise mangfold i tenkning og ikke minst ha en fordomsfri grunninnstilling. Videre er egenskaper som selvdisiplin og god språkbeherskelse viktig, gjerne mer enn ett av de fire mest aktuelle verdensspråk. Likevel, vil mye av det operative arbeid i felten foregå med lokal tolk.

Det er viktig å forstå hva som er motivasjonen til den enkelte for å påta seg et oppdrag i utlandet. Motiveres vedkommende til å reise fordi han eller hun ønsker å komme seg vekk fra problemer hjemme, da er det grunn til å være skeptisk. Derfor er forarbeidet i rekrutteringen av kandidater til internasjonale politioperasjoner enda viktigere enn rekruttering til stillinger i eget hjemland.

Undersøkelser fra multinasjonale selskaper, viser at når en ansatt ikke lykkes internasjonalt, så skyldes det som regel familierelaterte problemer. (Global Relocation Trends, 2006 Survey Report, GMAC,

http://www.gmacglobalrelocation.com/our_difference/press/2006/0313_2006.asp) (16.04.09)

Tradisjonelt sett er de internasjonale politioperasjonene av ”no family” karakter. Med det menes at oppdraget er av en slik karakter at det er uaktuelt å ta familien med seg.

”Organizations may attempt to provide both spouses with jobs in their organization, or provide assistance in locating a job elsewhere for the applicant job/search decisions.” (Milkovich & Boudreau, 1994).

2.3.2 Rekruttering av kvinner versus menn

Kvinner og menn er ulikt representert i yrker som tradisjonelt sett har vært forbeholdt menn (Birkelund og Petersen:2005 i Frønes & Kjølørød). Dette selv om Norge skårer høyest på FNs to likestillingsindekser Gender Empowerment Measure (GEM) som måler fordelingen av tilgang på makt i samfunnet for kvinner og menn, og Gender Development Index (GDI), som måler menneskelig utvikling i et samfunn, hvor fordeling av velferd mellom kjønnene inkluderes (UNDP 2001). Det er mye som av den grunn kan tyde på at kvinner og menn rekrutteres forskjellig. I alle fall kan det se slik ut, om vi tar for oss fordelinger av kvinner og menn i ulike stillinger, sammenlignet med hvem som tar hvilke utdanning.

For å forstå samfunnsbilder er det viktig å se på noen mulige former for diskrimineringsmekanismer. Uten sammenligning for øvrig kan det påpekes at det er få kvinnelige professorer til tross for et høyt akademisk utdanningsnivå blant kvinner, og eksempelvis få kvinnelige ledere i politiet, tiltross for relativt sett mange kvinner i etaten. Gary Becker (1971) snakker om noe han kaller *preferanse for å diskriminere*. I dette ligger det at kvinner ikke får innpass fordi de blir oppfattet negativt, og de er derfor som personer ikke attraktive å ansette. En arbeidsgiver kan altså la være å ansette den best kvalifiserte eller den mest produktive søkeren fordi han på bakgrunn av negativ oppfatning om en hel sosial gruppe også har gjort seg opp en ufordelaktig mening om den enkelte søker. Denne diskrimineringen innebærer videre at arbeidsgivere overser og undervurderer de kvinnelige søkeres faktiske kvalifikasjoner (Becker 1971). Det samme ser vi omtalt i Henning Bang sin bok; Organisasjonskultur, hvor han beskriver rekruttering av de som organisasjonen opplever som passende. Disse er ofte internt rekruttert, og har flere likhetstrekk med organisasjonens ledere (Bang, 1990:70).

Rosabeth Moss Kanter (1993) snakker om homososial reproduksjon. I dette legger hun at man bevisst ønsker å ansette noen som ligner en selv. Kanter vektlegger at kvinner ofte oppfattes å tilhøre en utgruppe. Hun påpeker videre at arbeidsgiver ofte er ute etter å redusere usikkerhet, og at de derfor mer rasjonelt velger personer fra inngruppen, personer som ligner dem selv. Dette er i tråd med den såkalte statistiske diskrimineringen, som på mange måter er legitim. Den går ut på at man i en ansettelsesprosess foretrekker å ansette den personen som det knyttes minst usikkerhet til Dette gjøres også for å spare tid.

Hva er så grunnen til at disse teoriene taes med, og at de ovenfornevnte eksemplene trekkes frem? Slik jeg ser det er det viktig å kjenne til noen av de nevnte mekanismene for å kunne forstå det som skjer og gjøre noe med det. Politiet er tradisjonsbundet, hierarkisk, til dels konservativ i sin organisasjonsstruktur og ledelse. Det er også ofte sett på som en mannsbastion. Skal man i fremtiden klare å innfri målet satt i Resolusjon 1325 om kvinnelig deltagelse i internasjonale politioperasjoner, må det jobbes strategisk fra kvinnene begynner i politiet og frem til eventuell utseendelse.

19.juni 2006 trykte Klassekampen en artikkel med følgende overskrift: "*Mannsbastionen FN*". Her ble FN beskrevet som blant de flinkeste til å dokumentere verdens mangel på likestilling, men som er dårlige på likestilling i praksis. Det er over 60 år siden FN lanserte seg som en progressiv kvinnevenn, men fortsatt preges organisasjonen av middelaldrene menn som snakker mer om likestilling, enn hva handling og myndiggjøring tilsier. Artikkelen etterspør flere kvinner i sentrale posisjoner i FN. Tar man en titt på rekken av FNs generalsekretærer, har de alle vært menn. (http://www.klassekampen.no/37132/mod_article/item)(8.1.2008). Ut fra en slik virkelighetsbeskrivelse, er det lett å forstå viktigheten av å handle lokalt og nasjonalt, slik at vi på sikt kan påvirke internasjonalt.

I en studie som tar for seg kjønnsforskjeller i motivasjon, læringsstrategibruk og selvregulering i naturfag i skolen, påvises det at "*jenter har større tendens til å respondere negativt på trykk som skaper stress og press*"(Nordisk Didaktikk i Naturfag(NorDiNa) 1,2007:71). Samtidig gir studien empirisk belegg for å si at elevene ikke oppfatter enhver form for ytre motivering negativt. Dette kan slik jeg ser det benyttes med tanke på hvilke type motivasjonsstrategier man skal benytte for å nå inn til flest kvinner med tanke på rekruttering til internasjonale politioperasjoner.

2.3.3 Rekruttering av kvinner til politiyrket

Politihøgskolen har i en årrekke jobbet grundig og spesifikt med kvinnelig rekruttering til etaten. Fra å være mellom en til to jenter i en klasse på 20 stykker på slutten av 70-tallet, er det nå ca 32 prosent av studentmassen som er kvinner. Politihøgskolen har satt seg som mål å ha en kvinneandel på 40 prosent. Hva har de så gjort for å komme dit de er i dag? Når de har reist rundt på skoler og vært på messer, har de i mye større grad enn tidligere fokusert på hva yrket innebærer, tonet ned den til tider ”machoimagen” som yrket har hatt. Og heller fokusert på hvilke ulike muligheter det finnes innenfor yrket. Kvinnerekrutteringen til politihøgskolen har også annonsering på internett, i blader og magasiner som spesielt kvinner leser (Politihøgskolen 2006, Kommunikasjonsstrategi 2006-2009). Dette har gitt gode resultater i tillegg til at man merker seg en generell trend som tilsier at jenter i større grad enn tidligere søker yrket, fordi de finner det interessant. Pr i dag består politi- og lensmannsetaten av 21,3 prosent kvinnelige polititjenestemenn¹³.

2.3.4 Hva viser norsk forskning om politiets utnyttelse av internasjonalt ervervet kompetanse?

I 2005 la Signe Astrup Arnesen frem forskningsrapporten: ”Så ute, høste hjemme?”, hvor hun tok for seg politiets manglende utnyttelse av internasjonalt ervervet kompetanse. Hun begrunner sin påstand i de funn hun gjorde med tanke på politiets manglende sentrale strategi for dette.

”kompetanse som tilegnes kartlegges ikke, og det er heller ingen tradisjon for å gjøre den meritterende. (...) En mer målrettet etterbruk vil være fornuftig i dagens pressede ressursituasjon. Samtidig vil dette kunne motivere nye tjenestemenn til engasjement i internasjonale politioperasjoner. Signaleffekten ved etterbruk vil kunne øke anseelsen til utenlandstjeneste og dermed bidra til økt rekruttering.”
(PHS-skriftserie nr 1:2005, 59-60)

Ved en større satsning på etterbruk fordres det at ledelsen i distriktene og særorganene har tilstrekkelig kjennskap til hva internasjonal tjeneste innebærer, og til hvilken kompetanse det faktisk er mulig å erverve. I sin rapport kommer hun med anbefalinger med tanke på etterbruk i praksis. Her nevner hun blant annet opprettelse av en såkalt ”nasjonal kompetansebank”. Dette for å få til en rapportering som går utover den tradisjonelle innrapporteringen som

gjøres til personalkontorene på det enkelte tjenestested, og som på den måte vil kunne gjøre oversikten mer tilgjengelig. Noe som igjen kan føre til erfaringsutveksling mellom distriktene og gi den enkelte med internasjonal ervervet kompetanse følelsen av den er verdifull og kan komme andre enheter i politiet til gode.

2.3.5 – Hva viser norsk forskning på kjønn, ledelse og rekruttering?

Aagoth Else Storvik (2002) har forsket på kjønn, ledelse og rekruttering i staten ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse. Hun mener å finne at kvinner i like stor grad som menn har lyst til å bli ledere, og at de ikke hindres mer enn menn til å bruke av sin tid på jobb. Hun konkluderer videre ut fra undersøkelsen med at kvinner like ofte som menn blir oppfordret til å søke lederstillinger i staten, og like ofte får tilbud om stillingen som de blir kontaktet. Konklusjonen hennes er at det mye omtalte ”glasstaket” ikke finnes, og at det ikke er noe som diskriminerer kvinner. Samtidig påpeker hun at kvinner sjeldnere søker stillinger uoppfordret, og har større problemer med å vise sitt ambisjonsnivå. Dette fordi de ikke ønsker avslag på sine søknader. Videre har kvinner i større grad enn menn på ulike nivåer vegring for å søke lederstillinger. Den relativt lave andelen kvinnelige ledere i staten forstår hun med bakgrunn i at kvinner noe sjeldnere enn menn søker seg til lederstillinger, at andelen kvinner med relevant lederutdanning var lav for 20 – 30 år siden og at ting trolig var annerledes før med tanke på diskriminering av forskjellig slag. Bare denne viten kan være med på å gi oss tro på at mekanismer som ”glasstaket” fortsatt finnes, noe som i sin tur kan være med på å påvirke oss til ikke å søke. På den måten blir dette en selvoppfyllende profeti (Storvik: 2002).

Selv om denne oppgaven ikke spesifikt dreier seg om rekruttering til lederstillinger, og forskningsmaterialet vil være noe ulikt, er det flere momenter som kan trekkes frem og nyttiggjøres i debatten om hvordan rekruttere flere kvinner generelt sett, og til internasjonale politioperasjoner spesielt.

Våren 2007 ble prosjektet ”*Kvinner og internasjonal karriere*” gjennomført av konsulentfirmaet Vipe og Innovasjon Norge på oppdrag fra Barne- og likestillingsdepartementet. Undersøkelsen skulle avdekke om inntrykket av at kvinner var i klart mindretall hva gjaldt representasjon ved norsk næringsliv og offentlige myndigheters

¹³ I disse tallene er alle politidistrikt og særorgan medregnet, for utenom PST. Kvinner i permisjon er ikke

tilstedeværelse i utlandet stemte. Etter å ha tatt stikkprøver av norske bedrifter med internasjonal virksomhet, bekreftet tallene inntrykket. Mellom tre og 25 prosent av de utestasjonerte medarbeiderne i bedriftene var kvinner. Ulike godt etablerte konsulentfirmaer har jobbet en årrekke med rekruttering og rekrutterings spørsmål. Dette er tjenester det offentlige og private organisasjoner har etterspurt og kjøpt av bransjen i lang tid. Det er bakgrunnen for at jeg har søkt informasjon og benyttet meg av undersøkelsesresultater gjort av dem her.

Årlig kartlegger det britiske analysehuset Grant Thornton International prosentvis kvinner i topplederstillinger. 8.mars 2007 ble det publisert en global undersøkelse som viste i hvilken grad kvinner var del av topplederposisjoner i næringslivet. Her befant overraskende nok både Filippinene og Brasil seg langt foran Sverige, som det for oss er naturlig å sammenligne oss med. Sverige er det eneste Skandinaviske landet som pr nå leverer tall til den aktuelle internasjonale undersøkelsen, når det gjelder å ha kvinner i lederstillinger. Henholdsvis 50 prosent og 34 prosent av toppstillingene er besatt av kvinner i Filippinene og Brasil, mot Sveriges 17 prosent. (http://www.gti.org/pressroom/articles/pr_03082007.asp). Flere av respondentene i denne undersøkelsen viste til den skandinaviske likhetstankegangen, og at den kan virke hemmende på kvinners tilgang til lederposisjoner fremfor det å bidra til like muligheter. Dette begrunnet de i blant annet vårt egalitært orienterte samfunn, der "alle" i utgangspunktet skal ha like muligheter, og hvordan dette fører til viktigheten av å posisjonere seg i uformelle nettverk. Dette har kvinner gjennomgående lyktes dårligere med enn sine mannlige kollegaer(Grønmo og Løyning 2003).

KAPITTEL 3

Metode.

3.1 Innledning

I det følgende vil valgte metode, datainnsamlingsmetode, valg av respondenter, gjennomføringen av undersøkelsen, herunder utvalg, intervju og observasjon presenteres. Metodens reliabilitet og validitet vil bli problematisert. Temaer som forforståelse, metoderefleksjon, kritikk og etiske betraktninger har blitt viet egne avsnitt grunnet viktigheten

av et reflektert og kritisk blitt på eget arbeide, samt min faktiske bakgrunn, mitt ståsted og utfordringene som ligger i det med tanke på forskningens krav om objektivitet.

Mitt valg av problemstilling har fått stor innflytelse på valg av metode for oppgava. Jeg har benyttet en kvalitativ tilnærming som metode. Drøftingen av metodespørsmål vil derfor bli nært knyttet opp til den konkrete problemstillingen(Grønmo i Holter og Kalleberg 2002).

3.2. Metodisk tilnærming

Problemstillingen er den som ligger til grunn for metodevalget. Oppgava er normativ, og det jeg ønsker er å komme frem til konkrete tiltak som kan brukes av ledelsen av norsk politi, for å øke rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner.

En hermeneutisk forståelse ligger tilgrunn. Med det menes at vi forstår noe på grunnlag av en del forutsetninger. Det vil si at sammenhengen de ulike fenomenene inngår i er vesentlige for forståelsen. Hvordan delene skal fortolkes avhenger av hvordan helheten fortolkes, og hvordan helheten skal fortolkes, er avhengig av hvordan delene fortolkes, også kalt den hermeneutiske sirkel noe forenklet forklart (Gilje og Grimmen, 1993).

To valg som er knyttet tett til dette punktet er henholdsvis valget mellom kvalitativ og kvantitativ forskning. Som jeg allerede har antydnet, er kvalitativ forskningsmetode den som er mest hensiktsmessig å benytte. Ved kvalitative studier går man i dybden i forhold til hver enkelt respondent og bruker et begrenset antall respondenter. I kvantitative studier er representative utvalg viktig, og man benytter seg av mange respondenter. Spørreskjema er et mye brukt verktøy. Valg av hovedform for datainnsamling henger sammen med valg av design.

Det er flere argumenter som taler for en kvalitativ tilnærming. Først peker formålet med oppgava og problemstillingen i den retning. Jeg ser det som mest hensiktsmessig å få respondentene til å åpent fortelle hva som virker rekrutterende / ikke rekrutterende på dem, hvilket kjennskap de har til Resolusjon 1325, hvilket rekrutteringsarbeid som drives lokalt for å få flere kvinnelige polititjenestemenn ut i internasjonale politioperasjoner, og hva de foreslår som tiltak for å i større grad enn nå lykkes med å rekruttere kvinner til internasjonale

politioperasjoner. Jeg ser det også som en styrke at jeg kan stille oppfølgings spørsmål avhengig av hvilken stilling og erfaring respondenten har.

Likevel er det utfordringer knyttet til en kvalitativ tilnærming. I en kvantitativ undersøkelse, vil generalisering, validitet og reliabilitet være lettere å håndtere. Jeg har i oppgava forsøkt å relatere alle spørsmålene stilt respondentene til oppgavens hovedproblemstilling; nemlig: *”Hva kan ledelsen av norsk politi gjøre for å øke rekrutteringen av kvinner til internasjonale politioperasjoner?”*

3.3 Metode for datainnsamling

Etter at valget av metodisk tilnærming var gjort på bakgrunn av problemstilling, falt valget naturlig på å gjøre intervjuer for å samle inn data. Det finnes flere ulike former for intervju, jeg valgte det samtalebaserte intervju, vel vitende om at denne formen ikke ansees som en nøytral metode for informasjonsoverføring. Situasjonen kan beskrives som en interaksjon mellom intervjuer og respondent. Filosofiske tradisjoner som er åpne for slike intervju er eksempelvis et fenomenologisk perspektiv, som fokuserer på personens livsverden, et hermeneutisk perspektiv hvor meningsfortolkningen er det sentrale og et postmoderne perspektiv som fokuserer blant annet på intervjuets interrelasjoner. I følge Steinar Kvale (1997) skal selve intervjuet ha som formål å tolke *meningen* med sentrale temaer i *livsverden* til respondenten.

Jeg valgte å pre-strukturere intervjuet i form av en intervjuguide¹⁴. De fleste spørsmålene var felles, foruten om der den differensierte mellom de som har personalansvar og ikke, eller internasjonal erfaring og ikke. På den måten fikk jeg synliggjort ovenfor respondentene og meg selv hvilke informasjon og data jeg søkte. Gjennom dette muliggjorde jeg åpenhet og bevissthet rundt egne og respondentenes eventuelle forforståelser og forutinntatte holdninger (Jacobsen, 2005:144).

Metoden som ble valgt, var ressurskrevende og krevde nøye vurderinger før utvelgelsen (Jacobsen 2005). Det å intervju alle aktuelle personer fantes det verken tids – og /eller ressursmessige muligheter for. Valget av betegnelsen ”respondenter” på alle de jeg har intervjuet, har jeg begrunnet i at de alle tilhører samme organisasjon og kultur, noe overordnet

¹⁴ Se vedlegg nr 3; Intervjuguide.

sett (Jacobsen, 2005). Utvalget har vært delvis styrt. Utvalget ligger derfor i skjæringspunktet mellom ”bredde og variasjon”, gjennom delvis tilfeldig utvelgelse av de tre valgte distriktene og deres øverste leder, mellomleder og ”ytre ledd¹⁵”. Ved å dele respondentene inn i forskjellige kategorier kunne jeg variere spørsmål og temaer sett i forhold til den enkelte respondent noe. Av den grunn var ikke spørsmålene i alle intervjusituasjonene bindende.

Benyttelsen av en hermeneutisk tilnærming til informasjonen som jeg fikk i løpet av intervjuet, muliggjorde en systematisering av materialet og en utvidet tolkning. I tillegg til det, var det hensiktsmessig å identifisere enkelte kategoriseringsområder i forkant av og underveis i intervjuprosessen. Det å ha klargjort noen kategorier på forhånd, hadde betydning og gjorde det mulig å styre intervjuet mot en eventuell utdypning av disse (Kvale 1997, Jacobsen 2005).

I forkant for intervjuene ble det sendt ut et presentasjons- og informasjonsbrev til de aktuelle politidistriktene og deres ledelse¹⁶. Samtlige distrikt svarte ja i skriftlig form til at en slik type undersøkelse kunne gjennomføres hos dem, under de forutsetninger som ble forespeilet i presentasjons- og informasjonsbrevet. Etter dette, tilskrev jeg de valgte respondentene personlig. Disse fikk den samme informasjonen om prosjektet som distriktets ledelse, samt en redegjørelse for under hvilke forutsetninger de var med, herunder anonymitet, konfidensialitet, informert samtykke og muligheten til å trekke seg underveis. Uten unntak stilte den utvalgte respondent seg positiv til deltagelse. Gjennom den skriftlige korrespondansen var det mulig å lage seg en forforståelse om hvilke holdninger som finnes i det enkelte distrikt og hos den enkelte leder. På samme måte var det mulig for den enkelte av de tilskrevne å danne seg en oppfatning av meg som forsker og et ikke nøytralt syn på forskningsprosjektes tema. Noe som i sin tur kan ha vært med på å prege svarene og den intervjusituasjonen vi oppholdt oss i da svarene ble inngitt.

3.3.1 Forforståelse

Som jeg nevnte innledningsvis, har det vært en utfordring for meg å innta en objektiv tilnærming. Refleksjon rundt og bevissthet om mitt eget ståsted har vært nødvendig.

¹⁵ Med ”ytre ledd” menes her den operative kjerne, de som i dette tilfelle til nå har vært mest aktuelle for utsendelse.

¹⁶ Se vedlegg nr 4; Brevmal til de utvalgte distriktene.

Tolkningen av informasjonen som er hentet inn er preget av mine tolkningsrammer og verdisett. Dette gjelder også det kvalitative intervjuet så vel som min gjennomgang av sentrale dokumenter. Det faktum at jeg har vært tilknyttet politiet siden 1995 og fortsatt er det, at jeg har vært utsendt av POD for å tjenestegjøre i en FN-ledet operasjon, tar verdibasert master ved Diakonhjemmet etter- og videreutdanningscenter og selv er kvinne vil kunne ha påvirket intervjusituasjonen. Samt utvelgelsen, bevisst og ubevisst siling av data og informasjon i analysen. Samtidig er det viktig å nevne at nettopp denne erfarings- og fagbakgrunn har vært en kunnskapsmessig forforståelse som jeg aktivt har benyttet og som opplevdes som viktig i intervjusituasjonene, for eksempelvis med tanke på å få med flere nyanser og mer inngående informasjon. I følge Kvale er et av kvalifikasjonskriteriene for intervjueren å ha omfattende kunnskap om intervjuemnet (1997:93). Jeg har god kjennskap til hele eller deler av konteksten for den valgte problemstillingen, noe som har gjort det enklere for meg å finne relevante spørsmål, forstå hva svarene henviser til, samt økt mulighetene for å verifisere tolkningene av respondentenes svar. Dette bekrefter også Kvale som et av kvalitetskriteriene for et intervju (1997:90). Videre uttrykker han at erkjent partiskhet vil være med på å belyse *”enkelte sider ved fenomenene som undersøkes, hente fram nye dimensjoner og bidra til en kunnskapskonstruksjon med mange perspektiver.”* (Kvale 1997:206). Midt i dette er det viktig å være seg bevisst det faktum at man i en slik situasjon vil måtte forske på seg selv og den organisasjon man tilhører (Wadel 1991:59ff). Av den grunn har det vært viktig for meg å være bevisst på mitt eget rollerepertoar og vite hvilke roller man tar eller blir gitt av sine respondenter.

3.3.2 Utvalg av respondenter

Et selektivt utvalg ble gjort blant de 27 politidistriktene og seks særorgan vi har pr i dag i norsk politi. Med bakgrunn i geografisk beliggenhet, distriktenes størrelse og varierende deltagelse i internasjonale politioperasjoner valgt jeg ut tre forskjellige politidistrikt. De mottok en skriftlig henvendelse med en formell forespørsel om de kunne tenke seg å delta. Samtlige besvarte henvendelsen positivt, og i løpet av månedene oktober – november 2008 besøkte jeg de aktuelle distriktene og gjennomførte intervju med hvert distrikts øverste leder, en utvalgt mellomleder og en person som representerte det ”ytre ledd”. Utvalget besto av fem kvinner og fem menn, fordelt på to kvinnelige toppledere og tre kvinner som representanter for det ytre ledd. Intervjuene ble utført for å kartlegge hva som gjøres lokalt, hvordan de sentrale tiltakene virker/ikke virker lokalt, hva som har motivert og hva som ikke gjort det.

Jeg har forsøkt å få tak i hva som savnes og hva som kunne vært gjort bedre både lokalt og sentralt, for i større grad enn nå lykkes med å oppfylle Resolusjon 1325 og Norsk handlingsplan av 2006. I tillegg til disse, valgte jeg å intervju en person sentralt i POD som jobber med nettopp rekruttering til internasjonale politioperasjoner. Dette intervjuet ble gjennomført i slutten av januar 2009 og ble gjort for å avstemme funnene funnet ute i distriktene. Jeg hadde en før-samtale med PODs øverste ledelse for at undersøkelsen skulle ha en viss forankring, uten å være bundet. Med det menes at toppledelsen på den måten ble kjent med prosjektet og dets innhold og kunne meddele sine holdninger til temaet. Dette ble gjennomført før noen av de andre intervjuene ble gjennomført.

Videre fant jeg det aktuelt å innhente sentrale styringsdokumenter, rammeskriv og lokale / sentrale handlingsplaner og foreta en gjennomgang av disse. På den måten var det mulig å finne grunnholdninger og verdier politiet og dets ledelse har.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

En intervjusituasjon er en setting hvor data hentes ut via dialog, ikke bare samles inn. Det er derfor god grunn til å være seg bevisst sin opptreden. Den som utfører intervjuet har ansvar for at rammen rundt intervjuet er god, og at samtalen er strukturert og styrt. Når styrt her blir nevnt, er det viktig å påpeke forskjellen mellom styrt og ledet. Med min mangeårige erfaring som etterforsker, mener jeg selv at jeg er drillet på, og bevisstgjort på nettopp de åpne spørsmålenes betydning og hva som hemmer / fremmer kommunikasjon.

Jeg benyttet meg av diktafon under hvert av intervjuene. I tillegg til dette gjorde jeg notater underveis. Denne formen ble valgt fordi den fremmet mitt mål om å holde mest mulig naturlig kontakt med respondenten under intervjuet, og fordi den sannsynliggjorde mitt mål om en ordrett gjengivelse i ettertid. Hver enkelt respondent ble informert om hvordan diktafonen fungerte, hvordan den skulle brukes, på hvilken måte det innsamlede materialet skulle forvaltes og hvordan opptakene og det utskrevne skulle ivaretaes i etterkant. Hver av respondentene fikk velge om de godtok intervjusituasjonen og bruken av diktafon som hjelpemiddel eller ikke. Ingen av respondentene hadde noen motforestillinger mot dette. Jeg opplevde at enkelte kunne føle seg bundet av at samtalen ble tatt opp helt i begynnelsen, men etter kun kort tid ”glemte” både respondenten og jeg denne og samtalen gled fritt og åpent.

I starten av intervjuet ble den generelle delen gjennomgått. Etter hvert ble spørsmålene mer styrt, og under gjennomføringen av det enkelte intervju gikk jeg inn og diskuterte med respondenten på bakgrunn av selvmotsigelser i utsagn, forutsatt at jeg opplevde respondenten som sterk og en person som står for det vedkommende sier, også om motforestillingene melder seg. Dette var bevisst og villet fra min side. Dette er i tråd med Kvale (1997), hvor han er tydelig på at intervjuer kan og skal tolke, klargjøre og utdype mening, for så å returnere spørsmål til respondenten under intervjuet. På den måten gies respondenten muligheter til å bekrefte og eller avkrefte eventuelle misforståelser som har oppstått underveis. Jeg opplevde dette som givende og fruktbart, og hjalp både respondenten og meg til å grave dypere og få en økt forståelse for de spørsmålene vi sto i. Allikevel kan dette ha ført til at noen av respondentene trodde at det var mer "rett" å være enig med intervjueren, da en slik intervjuform i seg selv kan virke normativt og påvirke respondenten til å tilpasse sine svar.

Samlet sett utgjør det utskrevne materialet fra intervjuene 85 sider totalt. Dette er ordrett nedtegnelse av det enkelte intervju. Opptakene med hvert enkelt intervju er lagret i sin originale form på databaserte lydfiler som oppbevares på et avlåst sted sammen med det utskrevne materialet.

Resultatet har vist en retning på holdninger, verdier og meninger den enkelte og distriktene tenderer til å ha. Intervjuet ble sendt i transkribert form til den enkelte respondent i etterkant av intervjuet, hvor de fikk anledning til å stryke utsagn og gjøre om på setninger om de følte seg misforstått. Dette benyttet to av respondentene seg av. Det er de rettede versjonene av intervjuene som har blitt benyttet. Dette er gjort i tråd med de retningslinjer som er nedsatt av De nasjonale forskningsetiske komiteer (NENT, 1992).

3.4 Analysen

I likhet med mange andre som har gjort kvalitative undersøkelser, opplevde jeg at datamengden jeg har samlet inn var stor og tildels overveldende. Det har vært utfordrende å plukke ut bare det som er relevant for problemstillingen, da mye av materialet er interessant. Krevende har det også vært å sitere respondentene på en slik måte at de ikke ble gjort urett ved eksempelvis at sitatene ble tatt ut av sammenhengen og således kan tillegges en annen betydning enn det respondenten har ment.

I analysekapitlet har jeg brukt sitater fra respondentene aktivt. Dette fordi det er viktig at denne oppgavas leser kan få mulighet til å lese respondentenes egne ord og gjøre en vurdering av mine tolkninger. Enhver tolkning er usikker og basert på skjønn og erfaring. Analysen er preget av forskerens teoretiske perspektiv og forforståelse (Kvale, 1997). Derfor har jeg vært bevisst mine egne begrensninger og påvirkninger under intervjuene og ved innhenting og tolkning / fremstilling av datamaterialet. Dette til tross, er det klart at både datainnsamlingen og analyseprosessen er farget av min personlighet og mine kunnskaper.

3.5 Reliabilitet og validitet

En undersøkelse skal blant annet inneholde en beskrivelse av metode til å samle inn empiri. Undersøkelsen må være valid og reliabel. Det vil si at det som en ønsker å måle faktisk blir målt og at en kan stole på den informasjonen som er samlet inn. (Jacobsen 2000:129). Metode kan defineres som en utprøvd og systematisk arbeidsform (Sørensen og Grimsmo 2001:65). Reliabiliteten refererer til hvor pålitelig datamaterialet er, mens validiteten handler om gyldighet og relevans.

Reliabiliteten blir derfor aktuell med tanke på de dataene som er samlet inn. Ettersom dataene i en slik undersøkelse genereres under intervjuet og bearbeides i etterkant, er det viktig å vurdere reliabiliteten gjennom hele prosessen. Som jeg har vært inne på tidligere, er intervjuene åpne og styrt, men ikke ledende spørsmål en forutsetning. Ubevisst ledende spørsmål kan være en mulig feilkilde, på lik linje med at ubevisste feil under transkriberingen kan være det. Det ligger altså en mulig feilkilde i overgangen fra muntlig til skriftlig språk, selv om hver enkelt av respondentene har fått det utskrevne tilsendt med mulighet for å endre det uttalte. Videre er det muligheter for å feiltolke datamaterialet i tolkningsprosessen, dette vil i så fall også påvirke reliabiliteten. Dette til tross, påpeker Kvale (1997) at det er viktig med en balansegang i fokuset på reliabiliteten ved gjennomføringen av en kvalitativ undersøkelse, dette fordi en for høy reliabilitet vil kunne gå utover variasjon og kreativitet.

Jacobsen tar opp problemstillingene rundt det å skulle være sikret "ærlige" svar. Noe han mener det er vanskelig å oppnå. Undersøkeren vil ha effekt på det som undersøkes. Dette gjelder særlig i forbindelse med intervju. Den som intervjues vil bli påvirket av intervjueren. Dette skjer også i observasjonssituasjoner (Jacobsen 2005). Fristelsen til å eksemplifisere

benytte svar tatt ut av sin sammenheng, og /eller presse datamaterialet vil alltid være tilstede. Desto viktigere blir det å ha et bevisst og avklart forhold til de forskningsetiske normer som er gjeldene og stå for det. Jeg mener at jeg i denne oppgaven har fulgt dette så godt det lar seg gjøre, og med stor grad av seriøsitet.

Spørsmål som: ”Måler jeg det jeg tror jeg måler?” blir ofte benyttet for å forklare validitetsbegrepet. Dette knytter uttrykket nært opp til kvantifiserbar måling. I en kvalitativ sammenheng som denne vil det derfor være nødvendig å utvide utsagnet noe til eksempelvis å lyde som følger: ”I hvilken grad reflekterer observasjonene mine de fenomener som jeg ønsker å vite noe om?” Kvale (1997) taler varmt for å at man bør ha et visst fokus på validitet gjennom hele prosessen fra tematisering, planlegging, gjennomføring, transkribering og oppgaveskriving.

Som en oppsummering kan vi si at det er to spørsmål som må bekreftes om validitet og reliabilitet, om kravet skal være innfridd. Har man fått med seg det som ble formidlet i intervju situasjonene, og er fakta og vurderingene i beskrivelse, tolkning og analyse etterprøvbare?

3.6 Metoderefleksjon, styrker, svakheter og begrensninger

I avsnittet som omhandler validitet og reliabilitet ble det satt søkelys på metoden som ble benyttet i innsamlingen av data. En del av den refleksjonen går inn i denne.

Ved å benytte kvalitativ metode, er en av styrkene at man oppnår stor grad av nærhet til respondentene, og det finnes muligheter til å gå i dybden på temaer som er relevante for problemstillingen. Dette er både metodens svakhet og styrke. Informasjonene fra den enkelte respondent er omfattende, samtidig som det gir vansker med tanke på en eventuell generalisering. Spørsmålet blir om man kan generalisere en kvalitativ undersøkelse? En generalisering er i statistisk forstand vanskelig, da utvalget ikke er representativt og /eller stort nok. Det må derfor skjønsmessig vurderes i hvor stor grad dette skal gjøres eller om det kan gjøres i det hele tatt.

Med bakgrunn i den enstemmige tilbakemeldingen fra samtlige respondenter, hva gjelder den personlige fortellingen fra en kollega som det sterkeste rekrutteringsverktøyet, kan det i ettertid være lett å se at jeg kunne lagt oppgaven opp etter en narrativ tenkning.

I ettertid ser jeg at mine spørsmål i intervjuguiden ble for omfattende, og at jeg av den grunn fikk inn mer materiale enn jeg kan bruke. På den andre side fikk jeg muligheter for en mer dyptgående forståelse av hva respondenten mente og la til grunn for sine utsagn.

Det enkelte distrikt og den enkelte respondent ble tilskrevet i forkant, hvor prosjektet ble beskrevet på et overordnet plan på en åpen måte. Det kan allikevel hende at beskrivelsen gav rom for mening og verditolkning, slik at jeg allerede der var med på å påvirke respondenten i en eller annen retning. Videre finnes det muligheter for at jeg med min faglige, og erfaringsbaserte bakgrunn og ståsted, tolket materialet i lys av dette.

Det jeg ikke har fått svar på gjennom denne oppgava, er hva de kvinnelige polititjenestemenn som representerer ”ytre ledd,” og som ikke reiser ut i internasjonale politioperasjoner ser på som de største hindringene for en utreise. Det hadde vært av interesse og fått svar på hva som eventuelt kunne motivert disse. Dette har jeg imidlertid ikke fått, da de ikke var en del av mitt utvalg. Jeg kunne selvsagt ha sendt ut spørreskjemaer til alle kvinnelige polititjenestemenn i Norge, hvor jeg spurte om hva som skal til for at vedkommende skal reise, som en slags forstudie. Dette ble vurdert, men i samråd med flere, fant jeg ut at dette ble en mindre farbar vei med tanke på arbeidsmengde og tidsbruk, hvor svarresultatene var mer usikre. En spørreundersøkelse rettet mot alle landets politimestre med en kort innføring i hva Resolusjon 1325 er, var også en tanke. På grunn av hvordan spørreundersøkelser kan fungere ikke fungere med tanke på opplevd avstand mellom undersøger og undersøkte, og derav lav forståelse for den aktuelle problemstilling, ble også dette forslag til metodevalg og løsning forkastet (Jacobsen, 2005:134).

3.7 Forskningsetiske refleksjoner

Som forsker er det noen grunnleggende retningslinjer man både skal og bør forholde seg til. Betydningen av informert samtykke fra den eller de som skal delta i undersøkelsen er grunnleggende, det samme er det at den eller de som deltar, deltar på frivillig basis, og at de

kjenner / er blitt gjort kjent med eventuelle fordeler og ulemper en slik deltagelse har. At de har forstått den informasjonen som er gitt om prosjektet, og at den eller de som er med som respondenter selv er i stand til å si ifra om han eller hun ikke ønsker å delta.

Ved gjennomføringen av 10 omfattende intervju, er det naturlig at man beveger seg inn i den enkeltes personlige og privates sfære. Underveis i intervjuene gav jeg respondenten alternativet om å ikke svare på spørsmålet om vedkommende opplevde det for nærgående. Jeg informerte også om det samme på et generelt nivå før intervjuet startet. Allikevel kan det hende noen opplevde en viss grad av sårbarhet i forhold til de svarene som ble gitt, selv om jeg selv mener at jeg tok hensyn til dette. Ser man denne utfordringen i sammenheng med at totalantallet politiansatte i Norge er forholdsvis lite, er det en utfordring å sikre respondentene anonymitet fullt ut. Dette gjelder spesielt i forhold til politimestrene og ledelsen i POD, som i kraft av sine stillinger er profilerte personer. Med bakgrunn i dette har jeg anonymisert respondentene og distriktene så langt det er mulig. Jeg kan allikevel ikke sikre dem mot at enkelte, som eventuelt skulle gå inn for det, kan klare å komme frem til hvem jeg har snakket med (Jacobsen 2000:158). Det at utvalget er gjort blant alle politidistrikt i Norge, og har resultert i tre distrikt spredt i landet, samt at det ble intervjuet tre stykker per distrikt, vil allikevel gjøre antall og fordeling på respondentene stort nok til at undersøkelsene blir reliable, og respondentene sikres anonymitet på et akseptabelt nivå.

Som det fremkom av forordet har jeg hatt støttespillere underveis, både faglig og økonomisk. POD har vært en slik, og har helt fra starten av vært positivt innstilt til mitt prosjekt. Dette har blant annet ført til økonomisk støtte i form av dekte reiseutgifter i forbindelse med intervjuene. Utover dette har Oslo politidistrikt og Politiets Fellesforbund (PF) støttet meg økonomisk noen av semestrene. Dette er jeg selvsagt både glad og takknemlig for. Jeg mener at dette ikke har påvirket meg til å tilpasse kommentarene og konklusjonene mine, slik at noen av bidragsyterne skulle komme bedre ut, eller bli fremstilt på en bedre eller mindre god måte på grunn av dette.

3.8 Oppsummering

Ovenfor har jeg gjort greie for hvordan undersøkelsen er gjennomført med tanke på metodevalg, datainnsamling, valg av respondenter, gjennomføring av undersøkelsen, herunder utvalg, intervju og observasjon. Tema som reliabilitet og validitet har blitt problematisert. Ved

bruk av den beskrevne og kritiserte fremgangsmåte, mener jeg å ha belyst tilstrekkelig hva som gjøres i de forskjellige distrikt pr i dag, med tanke på rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner. På bakgrunn av dette, og i lys av teorien vil jeg i det følgende komme med konstruktive innspill på hvordan ledelsen av norsk politi kan gjøre ting annerledes for i større grad å lykkes med å rekruttere flere.

Kapitel 4 Analyse – en drøfting av materialet

4.1 Introduksjon til analysen og materialet

Formålet med analyse og drøftingskapitlet, er å presentere og diskutere de resultater som foreligger etter intervjuene, i lys av de presenterte teorier med problemstillingen klart for øye.

”Hva kan ledelsen av norsk politi gjøre for å øke rekrutteringen av kvinner til internasjonale politioperasjoner?”

Forskningsspørsmålene er med og danner overskriftene i kapitlet.

- Hvordan motiveres kvinner til internasjonale politioperasjoner?
- Hva kan ledelsen gjøre for å øke rekrutteringen?

Under presentasjonen av materialet har jeg valgt å trekke inn det offisielle synet som gjør seg gjeldene i Politidirektoratets overordnede personalpolitiske handlingsplan, i norsk handlingsplan av 2006, samt Resolusjon 1325 med flere. Respondentene siteres og tolkes i lys av disse og teoriene i drøftingskapitlet, for på best mulig måte få frem holdninger, verdier og forslag til endring, som en bekreftelse på hva som fungerer og ikke. Med basis i mitt innsamlede materiale, vil jeg komme med konkrete anbefalinger som vil bli presentert i et forslag til handlingsplan.

I det følgende vil jeg trekke frem flere av respondentens svar og utsagn, for å belyse oppgavas problemstilling og forskningsspørsmål. Motivasjonsteoriene fra kapitel tre vil bli brukt for å belyse hva som kan motivere kvinnelige polititjenestemenn til internasjonale politioperasjoner, mens rekrutteringsteoriene blir brukt til å forklare ulike tiltak, som kan gi økt rekruttering.

4.2 Hva bidrar til å motivere kvinner til internasjonale politioperasjoner?

Av intervjuene å dømme er tendensen slående. Det er kollegaers gjenfortellinger av opplevelser og personlige fremstillinger fra oppdragene, som har skapt den største rekrutteringen. All bevisst atferd har sitt opphav i motivasjon. Hva er drivkraften, hva er det som motiverer polititjenestemenn av begge kjønn, og i særdeleshet kvinnene til å reise ut? Etter mitt syn kan det virke som om de som reiser ut har et utviklet prestasjonsbehov, slik McClelland og Atkinson skisserer. Respondentene uttrykker, med forskjellig grad av intensitet, et ønske om å bidra til bedring for den enkelte og for verden. De ønsker å gjøre ting bedre enn hva som er gjort før. De ønsker å bidra til en positiv samfunnsutvikling, og de uttrykker ønske om å få ansvar for å løse problemer. De sier også at de kjenner tilfredsstillelse ved dette. På bakgrunn av disse tilbakemeldingene passer flere av de utreiste respondentene i "Save the world" hovedgruppen.

Motivasjonsfaktorene som trekkes frem er flere og tilhører forskjellige kategorier. For å differensiere, men allikevel ikke fremstille dette for komplisert, velger jeg å dele inn i to; indre og ytre motivasjon.

4.2.1 Indre motivasjon: "Save the world"

Felles for de som reiser ut, er at de alle som en er drevet av en indre motivasjon som dreier seg om å prøve noe nytt, si ja til utfordringer og tøye personlige grenser. De uttrykker ønske om å lære og utforske nye ting. Vi kan derfor si at bakgrunnen for deres adferd knytter seg til den motivasjonsenergien som ligger i selve jobbutførelsen. De fleste oppgir ønsket om å bidra til en endring i positiv retning. De nevner det å gjøre en forskjell og hjelpe andre kollegaer lokalt og internasjonalt som en av grunnene til at de reiser ut.

"..både kultur, bakgrunn også folkegrupper, å se hvordan folkegrupper på Balkan fungerer, har vært en strek motivasjonsfaktor i de søknadene. (...) kombinasjon av at jeg hadde inntresse for Balkan som område, og det å bli det å få oppleve andre kulturer, å se hvordan de fungerer. (...) Det er jo en iblandet eventyrlyst. Det å få oppleve noe annet enn den daglige, vanlige tjenesten her hjemme i Norge. Å se for eksempel hvordan vi fungerer i et internasjonalt samarbeid. (...) Der har man en helt annen hverdag å slåss med. Man får virkelig perspektiv på hvor heldige vi egentlig er altså, sjøl om det her ikke er perfekt det heller, så har vi det utrolig bra, det har vi".

At motivasjonen ligger i selve jobbutførelsen kommer tydelig frem i utsagn som dette:

”Det har med å skape forståelse tenker jeg. Og ikke minst i forhold til den rollen som jeg har, som politi. I de landene som vi drar til, har de jo så forskjellige erfaringer med politiet. Og det tror jeg er viktig, at ikke politiet nødvendigvis er som det politiet i Afghanistan, Sør-Afrika som det har vært tidligere, eller andre plasser som det har vært og er masse korrupsjon, masse vold og det ene med det andre. Det finnes faktisk politi i de nordiske landene som er veldig OK synes nå jeg. (..) Jeg tror at kunnskapsløshet er det som er skummelt. Kan man ikke lese og skrive, så tror man på det som blir sagt. Kan man lære seg å lese og skrive og i tillegg kan bidra med å informere, så har man kommet et stort steg videre”.

I tillegg til det, kan denne type utsagn trolig knyttes til personkarakteristika som blir presentert i forskningsrapporten til Harvard Business Press, Boston 2001. Gruppen ble så vidt nevnt i avsnittet over, men utdypes mer her. En av hovedgruppene deres beskrives med tittelen *”Save the world”*. Dette er kategorisk fremstilt, en person som lar seg inspirere av gjøremålene og de utfordringene som ligger i dette, i stedet for kompensasjonene og den personlige karrieren det eventuelt vil gi. Slik jeg leser mine respondenter som har vært ute, er de alle, mer eller mindre, tilhørende denne gruppen mennesker med bakgrunn i den motivasjon de nevner for sin utreise. Modellen med utgangspunkt i indre behov¹⁷ kan også benyttes her. Behovet har ligget latent, og har på en eller annen måte blitt aktivert, ved eksempelvis behovet for økt rettferdighet i verden eller behovet for andre utfordringer i livet. Dette skaper så en ”intensjon om atferd,” en ”realisert atferd” for så å munne ut i en ”effekt for personen” og /eller ”effekt for organisasjonen.” Modellen åpner opp for en enten indre eller ytre motivasjon, eventuelt en sammensatt form, noe jeg finner som det mest sannsynlige, sammenlignet med de tilbakemeldinger respondentene har kommet med. Vi skal i det følgende se på faktorer som tilhører den mer tradisjonelle formen for belønning; nemlig lønn.

4.2.2 Ytre motivasjonsfaktorer som høyere lønn

Selv om flere nevner i sine svar at det var greit å tjene bedre ett år, var det ingen som hadde dette som sin uttalte hovedmotivasjon. Ord som status ble ikke nevnt. For ordens skyld kan her nevnes at høyere lønn, i denne sammenheng, kan bety fra en tredjedels økning til en doubling av årslønnen, avhengig av om tjenesten oversteg ett år og /eller hvilke risikograd det aktuelle tjenestestedet / konfliktområdet er gradert til. En person nevnte lønn som en av sine fem viktigste faktorer som motiverte, men rangerte det som nr fem av fem.

¹⁷ Se figur 2.1

”Fordi det var utrolig spennende, utviklende og en god avveksling til det daglige virket her. Ikke mist spennende å jobbe i et internasjonalt miljø. Kun positivt. Det mest lærerrike var å jobbe med kollegaer fra andre land. Jeg har bare positivt å si om det jeg, det må jeg si. God lønn, kan ikke legge skjul på det. Det gav meg så mye på så mange måter”.

En annen så mulighetene til å opparbeide seg litt penger, for å kunne gjøre noe annet en periode, i tillegg til det medmenneskelige bidraget dette ville utgjøre.

Utgangspunktet var faktisk at jeg har mange interesser i livet mitt. Jeg synes det er spennende å være i politiet, jeg synes det er utfordrende og jeg har lyst til å utrette mye godt gjennom politiet, samtidig som jeg har veldig mange andre interesser som jeg har lyst til å bruke mer tid på. Så det å tjene ganske mye penger, og kanskje få muligheten til å gå ned i redusert stilling og sånne ting, det var faktisk motivasjon, i tillegg til at jeg er veldig samfunnsengasjert, og synes det er spennende å oppleve å få nye utfordringer”.

Gjennomgående er svarene fra respondentene at de føler på et ansvar i forhold til det å bidra. De uttrykker at de føler seg privilegerte som har vokst opp i Norge, og ser behovet for vårt og deres bidrag i land som er herjet av krig og trenger hjelp til stabilisering og gjenoppbygging fra internasjonale styrker. En mulig feilkilde her, kan være at den enkelte ikke svarer ærlig med tanke på hvor viktig god avlønning var for deres utreise. Er det faktisk slik at god avlønning ikke er det avgjørende? Eller kan det tenkes at de tar god avlønning for gitt, og derfor rangerer dette punktet langt ned på lista? Virker det ene ødelegger på det andre, eller bør disse forskjellige faktorene i stedet supplere hverandre? For på den måten å inngå som viktige komponenter i rekrutteringsarbeidet.

Etter mitt syn kan dette forstås i lys av selvbestemmelsesteorien, som beskriver et system av psykologiske behov som påvirker motivasjon. Respondentene får eksempelvis tilfredsstillende av behov gjennom gjenytelse. Kan det tenkes at uegennyttige hensikter som det å bidra, om enn i liten skala, til å gjenopprette verdensfreden, kan være en slik motivasjonsfaktor, i tillegg til at man eksempelvis tjener bedre ute enn hjemme? I så fall er dette noe man bør fokusere på, da kvinner i sine tilbakemeldinger viser en klar tendens til å stille strengere krav til at deres arbeidsinnsats i internasjonal tjeneste skal ha en verdi for andre enn dem selv. Om det nå allikevel er slik, at det avgjørende for utreisen er høyere lønn. Kan det da tenkes at man kan gå fra et utgangspunkt hvor handlingene heller er motivert av den ønskede konsekvens, som eksempelvis bedre lønn er, en såkalt ekstern regulering til integrert regulering, det vil si når utreisen er fullt ut selvbestemt. En slik motivasjon vil aldri kunne bli en indre motivasjon. Eller er det slik at man kan inneha forskjellige typer motivasjon, som alle glir inn i hverandre,

og blir til en indre motivasjon, slik selvbestemmelsesteorien skisserer? Etter å ha intervjuet flere som har vært ute, er det lett å se at motivasjon kan være sammensatt, og at ulike motivasjonsgrunner ikke automatisk er motsetninger.

Når er de fire nevnte stadiene¹⁸ anvendelig? Slik jeg ser det, kan disse stadiene være aktuelle brukt for å få ledelsen av norsk politi til å prioritere handlinger som gir økt rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner. Dette snarere, enn å gå på den enkelte som rekrutteres. Konkrete eksempel på at denne type teori er benyttet for å skape endret adferd, hvor man har lyktes, er innføring av røykloven 1. juni 2004 og lovendring gjort i selskapslovgivning 1. januar 2004 om styresammensetning som krever minimum 40 prosent kvinnelig deltagelse i offentlig styrer nevnes. Hva med innføring av et lovkrav som i større grad enn nå vil sikre en økt kvinneandel ved utsendelser? Ser man på hvordan slike mekanismer virker i samfunn og organisasjoner, kan det se mer virkningsfullt og effektivt ut å sette opp et krav i lovs form, enn å satse på frivillighet. Etter mitt syn vil det være en dårlig ide å lovfeste et visst antall utsendte kvinner til internasjonale politioperasjoner fra det enkelte distrikt. Forslaget til tiltak ansees heller ikke som realistisk. Imidlertid mener jeg at det kan være hensiktsmessig å måle distriktene på dette, slik at rekrutteringsarbeidet blir gjennomført i større grad enn nå. Dette hevder jeg med bakgrunn i tendensen som viser at det målte prioriteres jf Hawthorne-effekten.

4.2.3 Grunner for manglende motivasjon til utreise

Manglende motivasjon finner vi hos de av respondentene som ikke har vært ute. Jeg finner det relevant å sitere CIVPOL representanten på følgende utsagn: *"Kjennskap gir engasjement"*. Gjennomgående svarer de uten internasjonal erfaring at de finner det uaktuelt å reise. Dette fordi de mener at det ikke finnes stillinger / arbeidsoppgaver som er relevant for deres bakgrunn, og stillingsnivå og /eller at hjemmesituasjonen vanskeliggjør en slik tjeneste. De viser lite engasjement med tanke på viktigheten av, og eventuelt ønsker fra overordnede om, at et slikt tjenesteoppdrag utføres. De uttrykker samtidig at de finner store nok utfordringer i egen jobb her hjemme og at dette gjør det mindre attraktivt å reise ut.

"Jeg har tenkt over det og reflektert over det, og har valgt det bort fordi det sånn sett ikke har vært aktuelt for meg. Det har ikke passet meg med tanke på struktur og

¹⁸ som går fra ekstern regulering som er ytre motivert, via indre tvang, identifisert regulering til integrert regulering som er indre motivert.

avansement. Det ville ha blitt kanskje en liten avsporing i karriereutviklingen slik jeg ser det”.

I forlengelsen av overnevnte sitat, finner jeg det relevant å referere til Aftenposten av 14.5.2006 hvor artikkelen ”Straffes for å jobbe ute” sto (<http://www.aftenposten.no/job/article1316692.ece> (24.2.2009). Her ble søkelyset satt på norske bedrifter og deres sprik mellom liv og lære hva gjelder uttalte og utøvde holdninger til viktigheten av internasjonal erfaring. I følge karriererådgiver Thorleif Solstad ligger det en smålig angst som gjør at kollegaer med internasjonal erfaring ikke slipper til som de burde ved hjemkomst. Han sier videre at man i flere bedrifter finner holdningen om at vi ikke har noe å lære av andre kulturer. Dersom dette er tilfelle i politiet, kan det trolig forklare noe av grunnen til at man til nå ikke har klart å gjenbruke den kunnskapen som den enkelte hjemvendte besitter. I tillegg blir ikke kompetansen som er tilegnet kartlagt, og det er ikke noen tradisjon for å gjøre den meritterende, som påpekt i forskningsrapporten som omhandlet politiets utnyttelse av internasjonalt ervervet kompetanse(PHS-skriftserie nr 1:2005).

Videre ser vi at det for andre har med mer praktiske hindringer å gjøre. I tillegg er behovet for den type handling ikke blitt aktivert. Behovene kan enten ha blitt dekket på andre måter, og /eller kanskje vedkommende tilhører andre hovedgrupper mennesker som motiveres av andre faktorer.

”Jeg har aldri reflektert over at det kunne ha vært interessant, (..) så det har ikke vært tanker sånn langt frem i hodet det, og da har jeg hatt andre arbeidsoppgaver som har vært interessante, det kunne ha vært spennende nok det, men personlig så føler jeg at både arbeidsmessig og tidsmessig så har det vært rett det jeg har holdt på med, så har jo familieforholdene vært slik at jeg har små unger og mye sånn, som gjør at jeg egentlig ikke har tenkt over det.”.

Hva kan gjøres for å skape motivasjon hos dem som ingen motivasjon har? Går vi til respondentene som har vært ute, forteller de om historiene som gav dem kjennskap og informasjon om tjenesten. Ikke minst forteller de om det personlige møtet med formidleren som vakte et ønske hos dem om å gjøre noe annet, et indre behov for å endre adferd. Dette sett i sammenheng med kognitive prosesser og personlige evner og kunnskap, skaper handling. Er det da slik at de ovenfor siterte mangler motivasjon fordi de ikke har fått noen informasjon? Eller er kjennskap til og /eller har de ikke møtt noen som har formidlet historier hvor de har kjent seg igjen? Og var det i så fall derfor de fant tjenesten irrelevant? I så fall kan det her

være relevant å antyde at vi mangler forbilder og historiefortellere for enkelte grupper som vi til nå trolig ikke har klart å motivere, som eksempelvis kvinner med småbarn hjemme.

Ut fra dette er det naturlig å spørre seg hvordan POD kan være med på å skape sosiale miljø rundt i politi-Norge, som stimulerer de ansatte, og da spesielt kvinnene til å prøve noe nytt, som eksempelvis en tjeneste i internasjonale politioperasjoner? Svarene på dette og de forutgående spørsmålene vil jeg komme tilbake i form av konkrete tiltak.

Det er uenighet i om ytre motivasjon kan integreres og gli over til å bli indre motivasjon. Om det imidlertid skulle være slik, blir det relevant å starte med ytre motivasjonsfaktorer, som på sikt kan skape en internalisert motivasjon. Slik jeg leser tilbakemeldingene fra respondentene, er dette fullt mulig. Det avgjørende vil i så tilfelle være evnen til å ha to tanker i hodet samtidig. Det kan være hensiktsmessig å kommunisere til både ytre og indre motivasjon hos den enkelte i det konkrete motivasjonsarbeidet. På den måten kan man komme i posisjon til å rekruttere, som vi skal se nærmere på i det følgende.

4.3 Hvordan rekrutteres kvinner til internasjonale politioperasjoner?

Vi skal nå se på hva som virket rekrutterende på de som allerede har vært ute, for om mulig å bruke deres erfaringer som grunnlag i utarbeidelsen av forslag til tiltak for økt rekruttering.

Fokuset har vært sterkt økende på viktigheten av å rekruttere ”den rette”, og teoriene og litteraturen dertil voksende på hvordan man skal lykkes i dette. Mange bedrifter har ikke kommet stort lenger enn til festtalen når spørsmålet etter strategisk virksomhetsplan og handlingsplan hva gjelder rekruttering dukker opp. Når spørsmålet spisses, og kvinnelig rekruttering nevnes, blir gapet mellom det uttalte og det som er gjort enda større.

Når vi ser resultatene fra min undersøkelse samlet, kan vi dele mellom de som har internasjonal erfaring fra en eller flere internasjonale operasjoner, og de som ikke har noen slik erfaring. Gjennomgående har de med internasjonal erfaring positive opplevelser og holdninger til den perioden de har gjennomført ute. Uten unntak kan de tenke seg å reise ut igjen om anledningen byr seg. Når det samme spørsmålet blir stilt POD, rapporterer de at mer

enn 80 prosent av de hjemkomne ønsker å reise ut igjen om sjansen byr seg¹⁹. Denne prosentandelen gjelder både kvinner og menn og er hentet fra et tallmateriale på ca 1000 stykker. Tilbakemeldingen forteller meg at de fleste som har vært ute blir drevet av en indre motivasjon. En slik konklusjon baserer jeg på de funn Beate Jelstad har gjort, og det internasjonale forskning viser med tanke på høyere medarbeidertilfredshet, lavere turnover, mer dedikerte ansatte om indre motivasjon var drivkraften, kontra ytre motiverte beskrevet i punktene 2.2.3.1 og 2.2.3.2.

På spørsmål om hvordan de ble rekruttert, svarte alle respondentene med internasjonal erfaring, foruten om ei, at de har snakket med noen som hadde vært ute, og blitt inspirert av dem. Her ble det henvist til samtaler med en eller flere som har vært ute, og som hadde kommet tilbake og fortalt om det å jobbe internasjonalt. Dette hadde hatt avgjørende eller påvirkende effekt på samtlige. I så måte støtter resultatene opp om teori som holder ”munn-til-munn-metoden” som resultatgivende.

”Det var nok mest tilbakemeldinger fra kollegaer som har vært ute, jeg har enda ikke møtt en som har hatt dårlige opplevelser. De har i alle fall anbefalt at man skal gjøre det, om man har muligheten”.

En annen fremstiller det slik:

”Jeg har en kollega som reiser ut nå(..). den erfaringen jeg har, har jeg jo overlevert til han. Jeg har jo ikke sagt at han ikke skal dra ut. For det vil jeg ikke. Fordi jeg har erfart at dette er en fantastisk opplevelse selv. Jeg har ikke angret på det en dag, at jeg dro ut. Og det vil jeg også at andre skal erfare. Den positiviteten som jeg har fått. Jeg har ikke noe negativt å si til han(..). Dra ut og opplev ting sier jeg til han. Motivere er viktig”.

Hva er det med fortellingene? Hva er grunnen til at vi husker ulike reklamefilmer, noen hendelser i livet bedre enn andre, noen mennesker bedre enn andre? Det respondentene gav uttrykk for, var at fortellingene og /eller menneskene som fortalte dem, berørte dem på en eller annen måte, slik at de fikk en følelsesmessig reaksjon. Det er kanskje noe av forklaringen på at Jesu lignelser i Bibelen huskes bedre enn eksempelvis Paulus sine narrativer, eller hvorfor muntlighetsprinsippet fortsatt gjelder i norske rettssaler? Fortellingene fra den ene til den andre er med bakgrunn i de funn som ble gjort blant respondentene avgjørende i rekrutteringsprosessen blant disse.

¹⁹ Tallene ble mottatt pr mail fra Politidirektoratet 1.4.2009.

"Det var på bakgrunn av de meldingene jeg fikk fra kollegaer som hadde vært ute. At dette faktisk var en stor opplevelse og det at jeg fikk opplysninger om hvordan ting fungerte og ikke fungerte. Det gjorde i alle fall sitt til at jeg tenkte: "OK, da kan jeg og." Jeg hadde jo egentlig veldig lyst til å gjøre noe helt annet. Det var tilbakemeldingene fra kollegaer som var helt avgjørende".

I forlengelsen av dette sitatet kan det være relevant å trekke frem et tidligere stilt spørsmål, om manglende motivasjon og grunner til dette. Er det den gjenkjennbare historien, og den aktuelle personen som hun kan identifisere seg med, som vedkommende småbarnsmor ikke treffer, og derfor også finner seg og sin livssituasjon som diskvalifiserende for denne typen oppdrag? Definerer hun historiene fortalt på vaktrommet og i tjenestebilen som ikke aktuell, fordi praktiske forhold som barnepass og hushjelp ikke oppleves som et reelt tiltak? Eller vurderes den økonomiske gevinsten som for lav i forhold til hva hun må ofre? Slik jeg ser det, kan dette være en av flere mulige faktorer. Når man i tillegg reflekterer over hvilke type nyheter som sendes i den offentlige nyhetskanalen, kan det virke forståelig at man definerer seg selv ut, når forsørgeransvar er et faktum. Men hva er grunnen til at kvinner i større grad enn menn reagerer slik? Et svar kan være som en av respondentene uttrykte det:

"Damene har vel en lei tendens til å ta mer ansvar for ungene enn hva vi karfolka gjør da, som kanskje klarer å distansere oss litt mer ifra det".

Eller er det fordi kvinner har større tilbøyelighet til å se på forsørgerrollen som et basisbehov? I så tilfelle, er det da slik at det er den hierarkiske behovspyramide som gjelder, og i større grad for kvinner enn for menn? Grunnene her kan være mange, og trolig finner vi ikke alle svarene verken i psykologien, i organisasjonskulturene eller i de sosiale kontekster vi står i. Spørsmålene er stilt for å skape nye tanker og forhåpentligvis bevisstgjøre oss på holdninger vi har.

4.4 Hvem rekrutteres?

Når POD sin oversikt over hvem som har reist hvor, sees i sammenheng med de funn som ble gjort i min datainnsamling, er tendensen klar. Menn reiser ut i internasjonale oppdrag hele sitt yrkesaktive i større grad enn hva kvinner gjør (POD:2008/07). Generaliserer man, ser vi at kvinner reiser når de er under 35 år og ugifte / ikke samboende, og /eller når de har fått store barn, eller om de er voksne, ugifte / ikke samboende og uten barn. Sammenfallende er det imidlertid for de fleste, at de har blitt rekruttert igjennom historier og personlige møter med

folk som har vært ute og jobbet internasjonalt. En kvinne jeg snakket med reiste ut, til tross for små barn hjemme. Hun opplevde manglende støtte fra nærmiljø og familie, og til dels beskyldninger om å være en dårlig mor som kunne reise ifra sine barn, selv om barna hadde en oppegående far som tok godt hånd om dem mens hun var ute. Tilsvarende beskyldninger og dømmende holdninger rapporteres ikke i den grad av menn i tilsvarende situasjon. Det kan virke som om det stilles strengere krav til kvinners kjønnsrolle med tanke på hva hun kan foreta seg og ikke, enn det gjøres ovenfor en mann.

Slik jeg ser det, hadde det ikke vært unaturlig om det fantes en sammenheng mellom flest utsendte kvinnelige polititjenestemenn og antall kvinner i ledende stillinger i et distrikt. Slik er det imidlertid ikke. Der kvinnelig representasjon er helt fraværende i sentral ledelse, finner jeg allikevel tre kvinner blant de totalt 11 utsendte. Disse sier seg imidlertid selvrekrutterte. Det aktuelle distriktet har den høyeste prosentvise kvinneandelen utsendte av de tre utvalgte distriktene, til tross for at ledelsen her etter egne uttalelser ikke har noe fokus på rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner. Dette distriktet er imidlertid de som totalt sett sender ut færrest tjenestemenn prosentvis, sett i forhold til det totale antall polititjenestemenn som er ansatt i distriktet. Dette funnet samsvarer med den lokale ledelsen uttalte syn på viktigheten av internasjonalt arbeid. Tendensen²⁰, som i de to andre distriktene synes klar, stemmer altså ikke i det ovenfornevnte distrikt.

Et av spørsmålene jeg stilte respondentene var: *"Hva var grunnen til at du søkte deg ut i første omgang?"* Vi skal i det følgende se på to ulike svar gitt av tre forskjellige personer som alle har vært ute en eller flere ganger.

"Det var en kollega her ved stasjonen. En biltur over Haukeligrend til Haugesund. Han begynte å fortelle".

Her ser vi et konkret eksempel på en til en samtals virkning. Et latent behov aktiveres. Det skapes en motivasjon hos henne til å finne ut mer om denne type tjeneste, som i andre ender endte med en realisert atferd. Det fikk effekt for henne og trolig også for den organisasjonen hun jobbet for ute, og arbeidsplassen som hun kom tilbake til. Ut fra utsagnet isolert sett, er det mye som tyder på at motivasjonen er indre drevet. Enten behovet er kompetanseopplevelse og eller selvbestemmende.

²⁰ Se punkt 1.6.1

Utsagn nummer to viser også ei som har blitt motivert og rekruttert ved hjelp av fortellingene. I tillegg til det, representerer hun en typisk "save the world" person. Hun forlanger inspirerende gjøremål, lar seg utfordre av utfordringer og mener selv hun har mye å bidra med.

"Alle de tingene som andre norske kollegaer hadde fortalt, det ville også jeg oppleve. (..) Jeg har lyst til å reise ut for å gjøre en innsats for kollegaene mine ute. (..) Det er en slik rød tråd i de utreisene jeg har hatt. (..) Jeg mener selv at jeg har mye å bidra med. Så det er hovedgrunnen".

Begge har følgende felles; De ønsker å oppleve det samme som hjemvendte kollegaer forteller om, de ønsker å bidra til bedring for noen / gjøre en forskjell, de har eventyrlyst og har utferdstrang. Disse faktorene finner vi som nevnt i mer eller mindre grad hos alle de spurte. Det kan synes ut som om kvinner stiller noe strengere krav til at oppdraget må være meningsfylt og bety noe for noen andre, enn det menn gjør. Som nevnt bør det legges merke til hvordan motivasjon skapes. Dette bør benyttes aktivt i rekrutteringsarbeid blant kvinnelige polititjenestemenn i Norge. Her kan det være aktuelt å gå tilbake og se på hva PHS har gjort av utradisjonelle tiltak med tanke på rekruttering av kvinner, beskrevet i deres kommunikasjonsstrategi for 2006 – 2009.

Jeg finner det relevant å trekke inn preferanse for diskriminering, undervurdering av kvinners kompetanse og faktiske kvalifikasjoner, slik at bevisstheten rundt disse faktorene opprettholdes. Tendensene til homososial reproduksjon kan man oppleve i ulike lag av samfunnet og i ulik grad. Kvinner defineres ofte i utgrupper, og blir derfor ofte opplevd som en trussel mot det eksempelvis organisasjoner står for.

Arbeidet med å forebygge dette, samt utvikle den enkeltes arbeidskarriere muligheter, bør begynne så tidlig som mulig. På den måten kan man unngå å komme i situasjoner der vedkommende som er villig til å reise, og som er ønsket, ikke kan dra, da erfaringsgrunnlaget ikke er relevant nok. Til slutt på lista over motivasjonsfaktorer som virket rekrutterende, nevner noen bedre lønn, men ingen har denne som en avgjørende, men som en påvirkende faktor.

Går vi tilbake til det mye omtalte "glasstaket" og påstanden om dets ikke-eksistens, så vi at det kan ha virkning, nettopp fordi man tror det fins. Det blir derfor viktig å avlive dette "taket" som et fenomen enten det eksisterer eller ikke, og mane kvinnene til å vise sitt

ambisjonsnivå, da dette kan synes som en mangelvare og kan være en av grunnene til at kvinner ikke søker stillinger uoppfordret.

4.5 Hvilken rolle spiller lederne?

Ser vi på tallmaterialet hentet fra POD, ser vi at enkelte distrikt skiller seg ut som ”best i klassen” hva gjelder avgivelser til internasjonale politioperasjoner og rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner. Går vi imidlertid inn i tallene, og ser avgivelsene i forhold til totalt ansatte polititjenestemenn og utsendte polititjenestemenn og av disse kvinnelige polititjenestemenn, blir resultatet noe annerledes. Ettersom tallmaterialet er så vidt lite, kan resultatet være mer tilfeldighet, enn resultat av hardt arbeid for dette i hvert enkelt distrikt. Det som uansett er et faktum, er at den utsendte gruppen tjenestemenn, og i særdeleshet kvinneandelen av disse, er for lite sett i forhold til behov og ønske.

Et av distriktenes ledere svarte følgende på spørsmål om hvorfor nettopp deres distrikt er så gode på rekruttering til internasjonale politioperasjoner?

”(..) Jeg tror du kan si at du er i en del av landet nå, hvor blikket har vært vendt utover. Det har alltid vært lett å reise utenlands her, og det har vært tradisjon for en slik utferdstrang. (..) Slik jeg oppfatter det, er det nok rett og slett litt kultur for det. Andre har vært der, de ansatte snakker med hverandre om det. Det går fra kollega til kollega, det har jeg inntrykk av”.

Igjen ser vi at ”den betydningsfulle andre”, fortellingene og aktivering av et behov / en indre drevet motivasjon beskrives som det avgjørende, også sett utenfra. Lederen selv, betrakter det hele, og gir ikke inntrykk av å ha hatt stor innvirkning på resultatet. Til tross for et slikt syn på seg selv og sin rolle, er enkelte av tilbakemeldingene på det gjeldende distriktet annerledes.

”Det jeg har fått i fra tjenestemenn i fra (...) distrikt på debriefer støtter opp om dette. De sier at når de henvender seg og sier noe om at de ønsker seg ut, så får de tilbake fra ledelsen, kjempe bra at dere vil ut, vi er ikke glade for at du forsvinner med den kompetansen som du har, men vi vet at du kommer tilbake og da er vi glade for at ryggsekken din er enda mer fylt opp. Det her er en slik gjennomgangsgreie i de distriktene som ligger høyest på skalaen med tanke på å sende ut folk”.

En annen leder beskrev følgende, da han ble bedt om å fortelle hva han konkret gjorde med tanke på rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner.

”Jeg pleier å ha en prat med dem når de kommer hjem. (..) Så det er jo sånne rutiner, (..)at jeg gir dem en blomst og snakker litt med dem, Det synes jeg har vært spennende og interessant og, og håper jo at de også synes det er greit og”.

Gjennomgående trekk ved de distriktene som sender flere enn gjennomsnittet til internasjonale politioperasjoner er bevissthet med tanke på mottagelse og personlig kontakt fra øverste leder, samt at leder bruker hjemvendte kollegaer aktivt til å dele sine erfaringer fra utlandet i arbeidsmiljøet.

Høy utsendelsesfrekvens generelt, medfører høyere utsendelsesfrekvens av kvinner, skulle man tro. Det fremlagte tallmaterialet i punkt 1.6.1 viser imidlertid at situasjonen er en annen. Skal dette resultatet tolkes, kan man si at kvinner i det aktuelle distriktet i noe større grad enn menn reiser uavhengig av andre og på eget initiativ. Med bakgrunn i denne kvalitative undersøkelse og med det begrensede tallmaterialet som utgangspunkt er det etter mitt syn ikke korrekt å generalisere her.

”(..)det er klart at det går an å gjøre mer ut av det enn det vi har gjort hittil(..). Jeg har aldri tenkt på tidligere at det skulle være et spesielt behov for å rekruttere flere kvinner. Og da tenker jeg på at andelen som har reist herifra har vært så liten, og 2 kvinner har det i alle fall vært. Men mener du at det er et mål i seg selv å rekruttere flere kvinner til utenlandske operasjoner?(..) Det er jeg ganske sikker på, at vi ikke har drevet noen form for aktiv politikk, verken for å få noen søkere i sin alminnelighet, og av kvinner i sin særdeleshhet.”.

Dette utsagnet synliggjør behovet for kjennskap og informasjon, samt det faktum at ikke alle umiddelbart er enig i Resolusjon 1325, til tross for at dette virker selvsagt på flere.

Ovenfor har jeg belyst oppgavas problemstilling og forskningsspørsmål, ved å trekke frem respondentenes svar og utsagn. Motivasjons- og rekrutteringsteoriene fra kapitel tre, har dannet grunnlaget for en utvidet forståelse for hva som motiverer kvinner til internasjonale politioperasjoner, og hvordan de rekrutteres.

Kapitel 5 Forslag til tiltak

I tråd med problemstillingen, søkte jeg gjennom intervjuene forslag til nye og andre tiltak fra respondentene, som kan gi økt rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner. Det er de som har beskrevet virkeligheten og besvart spørsmålene med tanke på hva som er aktuelle tiltak.

I det følgende vil jeg på bakgrunn av disse, gjennomføre en forenklet analyse av hvert enkelt forslag. Analysen har sitt utspring i en velkjent og mye brukt analysemodell, den så kalte SWOT-analysen. Valget falt på denne, da modellen oppleves som konkret og relevant, samt at den er kjent og mye brukt internt i politiet.

Analyseverktøyet benyttes for å synliggjøre styrker og svakheter i det nåtids beskrevne, og muligheter og trusler i det fremtidsrettede innenfor et område i en organisasjon (Albert Humphrey gjengitt i: *The first American Corporation*, 2008:5).

Felles for dem alle, er at de nevner historiefortellinger fra noen som har deltatt i internasjonale politioperasjoner som viktig. Dette fordi de opplever at fortellingen fjerner avstand og skaper nærhet til oppdraget, lokalbefolkningen og problemstillingene. Virkningen av at kollegaer som du kjenner og stoler på forteller vil være større, enn om det er "hvem som helst fra Oslo" som kommer, selv om kollega er kollega.

5.1 Fortellinger satt i system

"Jeg tror fortsatt at man må spille mye på kollegaer som har vært ute, og at man får ledelsen med på at dette faktisk er et viktig arbeid som gjøres ute. (...) En kan kjøre mange fine kampanjer med mange fine bilder i Politiforum, og det er selvfølgelig en del av det, men det utslagsgivende er hva folk som jeg kjenner og som jeg stoler på sier.

Vi ser her at fortellinger satt i system blir foreslått, og da aller helst at disse fortellingene presenteres lokalt, i det distriktet hvor vedkommende hjemvente tilhører.

Et annet forslag går mer spisset i retning av å fokusere på de kvinnelige representantene. Dette forslaget kommer tidligere motforestillinger som manglende forbilder i møte.

"Det må i hvert fall komme mye bedre frem i lyset at man trenger flere kvinner ut i misjon, det tror jeg ikke mange vet. Det er jo egentlig å få frem hvor greit man kan ha det som kvinne, at det ikke behøver å være noen mannsdominert jobb det. (...) er nok bedre at det er noen som du kjenner, man lytter nok mer til dem, men for så vidt om man er litt interessert behøver det ikke ha så mye å si, så utgjør det kanskje ikke noen vesentlig forskjell".

Noe som blir ytterligere bekreftet og vektlagt ved følgende utsagn:

”Hvis fokuset skulle vært på kvinner, tror jeg nok jeg måtte fått med meg noen som har gode erfaringer med det. Altså da tror jeg vi måtte ut på en liten slik misjonsferd. Det er så mye man kunne gjort, men jeg tror det er viktig å få tak i noen som har vært der, som kan fortelle historier.(..) Disse kunne være med å tegne et bilde som ikke gjorde det så fremmed”.

Fortellinger satt i system vurderes som et sterkt og virkningsfullt rekrutteringstiltak med bakgrunn i de enstemmige tilbakemeldingene som respondentene har kommet med, samt teori om ”munn til munn” metoden og ”den betydningsfulle andre.”

5.1.1 SWOT-analyse av fortellinger satt i system

Styrker: Fortellingen fra ”den betydningsfulle andre” viser seg å gjøre inntrykk, fordi vi mottar på en åpnere måte fra folk vi kjenner. Historien fjerner distanse, skaper nærhet, og den personlige fortelling rører oss på en annen måte enn hva kun saklig informasjon om et internasjonalt politioppdrag gjør skal vi tro respondentene.

Svakheter: Det er ikke like virkningsfullt når en kollega man ikke kjenner forteller, derfor vil trolig de distriktene som mangler kvinnelige forbilder og representanter med erfaring fra internasjonale politioperasjoner slite noe mer enn de som allerede har rekruttert flere. Tiltaket er personavhengig. En av suksessfaktorene vil trolig være kjennskap til sitt publikum, her med tanke på hvem de er og hva som virker motiverende på dem. Av disse grunner kan tiltaket oppleves som sårbart.

Muligheter: Om POD, i samarbeid med politidistriktene, får til en god rutine for de hjemvendte, med tanke på å benytte dem til å informere ved å holde foredrag lokalt, samt benytte dem for kortere perioder i sentral regi, vil man nå ut til flere på kortere tid. Det er av betydning å henvende seg til de distriktene som ikke har aktuelle rekrutterere i eget distrikt. Om man vektlegger holdninger som ”økt kjennskap gir økt engasjement”, blir dette spesielt viktig. Ved å velge historiefortellerne som eksempelvis småbarnsmødre kan kjenne seg igjen, og som kan appellere til de i gruppa som representerer ”save the world” typen menneske, vil trolig effekten bli større med tanke på kvinnelig rekruttering. På en slik måte kan vedkommende aktuelle kandidat får vite hvor viktig det er med hennes deltagelse og bli motivert av det. Kreativitet med tanke på kommunikasjonsformer som eksempelvis film bør vektlegges.

Trusler: På grunn av begrensede ressurser med tanke på mannskap og tid, vil det være en potensiell interessekonflikt mellom arbeidsgiver lokalt og POD. Her er hvor mye tid og ressurser dette skal ta, være grunnleggende elementer for en inntresse strid.

Rekrutteringsoppgaver som disse vil kunne bli nedprioritert i distriktene, og POD vil måtte slite for å få personer innbeordret for lengre eller kortere perioder til å drive denne typen virksomhet. Det vil derfor være av betydning at det legges føringer fra sentralt hold om hvordan dette skal gjennomføres.

Konklusjon: Tiltaket foreslås inn i handlingsplanen, da disse tiltakene virker slagferdige, målrettede og virkningsfulle. Dette bør utarbeides nærmere av POD i samarbeid med distriktene med tanke på praktisk tilrettelegging og gjennomføring.

5.2 Måle distriktene på utsendelser av kvinnelige polititjenestemenn

Flere av respondentene vektla informasjonen og kjennskapet, som i sin tur vil skape engasjement. I det følgende foreslås dette spisset inn mot kvinner for at det skal treffe.

”Saklig og skikkelig informasjon, det tror jeg at jeg ville ha jobbet med. Ikke noe skryte historier, men saklig info. Altså; hvorfor er det viktig at damer skal være med ut i sånne der operasjoner. Hva kan de gjøre som mannfolka ikke kan gjøre. (..) Saklig og skikkelig informasjon. (..) Jeg har ikke troen på de reklamefilmene som Forsvaret kjører på voksne politifolk, det har jeg ikke. (..) også måtte det ha blitt i samarbeid med POD da, i tilfelle”.

I tillegg til dette nevnte flere ønsket om sterkere føringer fra POD ovenfor egen ledelse som et viktig tiltak. Ønsket om sterkere krav til flere utsendelser sees som et tydelig innspill til tiltak.

”Det må løftes til ledernivå, det er der det må komme ifra om det skal ha legitimitet. Hadde jeg vært POD, så ville jeg vært mye mer tydelig ovenfor hver enkelt politimester, pålagt dem oppgaver på dette, jeg tror det er den eneste måten å gjøre det på”.

En tydeligere toppledelse etterspørres. Gjennom dette ønsket synliggjøres viktigheten av en uttalt positiv holdning omkring kvinners deltagelse i internasjonale operasjoner fra ledelsens side, med argumentasjon og en dypere forståelse for hva som er grunnen til dette.

”Jeg synes det har vært en del annonser og kommentarer, (..) Intervju med folk som har vært ute, det tror jeg er veldig bra. Det kan spore andre til å dra ut. (..) Jeg savner at lederen av Politidirektoratet skal si: ”Hør, vi vil gjerne at flere av dere skal dra ut!”

Frustrasjon over at festtalenes tid enda ikke var forbi kom til uttrykk hos flere. I dette tilfellet førte det med seg et forslag til tiltak:

”Det er mange ting som står nedfelt på papiret, men som ikke blir gjennomført.(..) Hadde det for eksempel vært en liten boks der som etterspurte følgende: ”Har dere informert om FN-tjeneste?”, ja så måtte de ha svart enten ja eller nei. Hadde det kommet inn et sånt krav, så hadde det kanskje vært snakka mer om den biten”.

Ovenfor en allerede presset etat som stadig vekk må nedprioritere viktige oppgaver, kan det se ut som om oppgaver som blir målt tenderer til å bli prioritert foran de som ikke blir målt. Derfor ansees forslaget som et relevant og nyttig tiltak.

5.2.1 SWOT-analyse av å innføre måling av utsendelser av kvinnelige polititjenestemenn

Styrker: Ved å måle distriktene på avgivelser av kvinnelige polititjenestemenn til internasjonale politioperasjoner vil POD kunne ha et sterkere styringsverktøy ovenfor distriktene.

Svakheter: Måling av distriktene hva gjelder avgivelser av kvinner, løser ikke noe, om ikke målingen og eventuelle negative tall fører til iverksettelse av forbedrende tiltak i fortsettelsen. Videre kan en slik måling virke tvunget, og ha negativ appell og medføre lite positiv motivasjon og holdninger til avgivelser til slike typer oppdrag.

Muligheter: Ved at distriktene blir målt på avgivelser av kvinner til internasjonale politioperasjoner, vil automatisk fokuset på innholdet av og bakgrunnen for Resolusjon 1325 måtte stige. På den måten kan man være med på å øke den enkeltes bevissthet, kjennskap og engasjement og man har en unik mulighet til å skape et samfunnsengasjement og forståelse som strekker seg utover Norges landegrens. Dette kan igjen gi økt verdensforståelse, kjennskap til andre kulturer, tradisjoner og språk, noe som kan komme godt med i en politihverdag som i større grad enn tidligere preges av multietniske problemstillinger.

Trusler: Ved å pålegge distriktene rapporteringsplikt, står man som i mange andre tilfeller ovenfor mulige fallgruver, som eksempelvis at ingen forbedringstiltak innføres, men at man kun fortsetter å rapportere negative tall. Skal rapporteringsplikten ha noen effekt, må det innrapporterte evalueres og følges opp av overordnet instans.

Konklusjon: Tiltaket foreslås inn i handlingsplanen, da det kan virke som det målte prioriteres foran andre oppgaver. Samtidig er man med på å synliggjøre viktigheten av slike utsendelser. Tiltaket bør knyttes opptil utviklingen av en overordnet strategiplan.

5.3 "Familiemisjon"

Et spennende og nytt tiltak som "familiemisjon" ble fremmet av noen. Felles for deres argumentasjon, var behovet for endring. Behovet for å tenke nytt ble nevnt og derav behovet for og vilje til å prøve noe nytt.

"Løsningen kan jo være en familiemisjon, nå er jo de fleste misjoner "no familiar missions". Der er det jo mange andre aspekt som kommer inn og, med sikkerhetssituasjon med mer, men skal man rekruttere flere, må man prøve noe nytt".

Skal vi tro flere av respondentene, vil dette tiltaket i en eller annen form trolig appellere til andre og nye grupper potensielle utreisere. Tandemrekruttering og tilrettelegging for ektefelle på annet vis kan være eksempler på dette. Ønsker man å se alternativt på hvilke rolle familie og familiemedlemmer skal ha mens minimum en part deltar i internasjonale politioperasjoner, er det også aktuelt. Når det er sagt gav flere uttrykk for en lavere terskel for å utsette sine egne for fare, enn terskelen for å utsette seg selv for fare. I et slikt perspektiv kan det virke som en "familiemisjon" totalt sett, vil medføre en større belastning, enn hva separasjon fra eventuell familie innebærer.

5.3.1 SWOT-analyse av "familiemisjon"

Styrker: Gjennom denne ordningen kan man trolig gjennomføre lengre misjonsopphold og eksempelvis ha behov for færre hjemreiser, grunnet mindre belastninger med tanke på fravær fra familie og de nærmeste, da disse er med til misjonsområdet.

Svakheter: Ved en eventuell evakuering, vil antall personer som skal evakueres være vesentlig høyere for oppdragsgiver enn om det kun var de som jobbet i en internasjonal politioperasjon som skulle hentes ut av området. Gruppen mennesker som eventuelt må evakueres i en krisesituasjon representere her en mer sivil gruppe som ikke i den grad er trent til å ta vare på seg selv i slike områder og situasjoner. Dette vil gi mannskapene som skal gjennomføre evakueringen større og mer kompliserte forusetter. Videre kan det knyttes etiske spørsmål til forsvarligheten av å ta med en tredje part, herunder ektefelle / samboer, eventuelt barn til et område som representerer større sannsynlig risiko for alvorlige skader og i verste fall død, enn ved opphold i hjemlandet. I tillegg viser forskning gjort opp imot kvinner og internasjonal karriere, at det er mye som tyder på at mannen har større del av identiteten sin knyttet til jobb og karriere, derfor vil trolig flere menn enn kvinner oppleve det belastende å være medektefelle uten en eventuell en jobb å gå til.

Muligheter: Ved å medbringe familien, kan det være muligheter for at medektefellen kan ansettes i et annet relevant internasjonalt arbeid forutsatt rett bakgrunn og kompetanse. Dette vil i så tilfelle gi dobbelt effekt og trolig være mer kostnadseffektivt for oppdragsgiver. For de som reiser, vil oppholdet representere utvidet horisont, nye venner og bekjente over hele verden, kjennskap til andres kultur og trolig nye språkkunnskaper. Ved å ha med seg de nærmeste kan man motvirke posttraumatiske stresssymptomer (PTS), da dette for enkelte kan virke styrkende og avlastende.

Trusler: Ved å oppholde seg i kriseherjede områder er man mer utsatt for sterke psykiske påkjenninger, dette kan medføre PTS for medektefelle og eventuelle medbrakte barn. Dette vil i så tilfelle være noe man kan stå i fare for å måtte slite med resten av livet, eventuelt måtte få behandling for. I følge respondentene, er terskelen for å utsette sine egne for fare lavere, enn den er for å utsette seg selv for fare. Således kan "Family-mission" representere en større belastning totalt sett, enn hva eksempelvis en atskillelse fra resten av familien innebærer for den utsendte.

Konklusjon: Forslag til tiltaket foreslås ikke inn i handlingsplanen. Skal dette tiltaket iverksettes må det utredes grundig. Mulighetene for individuelle tilpasninger ut fra hjemmesituasjon, type oppdrag og destinasjon vil være nødvendig. Erfaringsmessig må man bryte barrierer for å få til endringer. Målet er å heve den kvinnelige deltagelsen i internasjonale politioperasjoner. Skal man få til det, må man være villig til å prøve nye metoder og gå nye veier. Ut fra hva hver enkelt av respondentene meddelte, har kvinner trolig noe større tilbøyelighet til å anse seg selv som uunnværlig i hjemmet og i barnas liv. Allikevel er dette trolig ikke veien å gå, da totalbelastningen vil være større, enn om misjonen er "non-familiar".

Som et alternativ til forslag "familiemisjon", vil jeg i det følgende ta for meg andre forslag til tiltak som kan virke mindre radikale, men som trolig kan ha effekt i samme retning.

5.4 Familietiltak

Noen av respondentene nevner tiltak som flere hjemreiser for kvinner med småbarn for om mulig klare å rekruttere flere kvinner som er i en slik periode av livet. Andre foreslo å gi støtte til den hjemmевærende ektefelle / samboer med tanke på barnepass, vaskehjelp og eller gi større økonomisk kompensasjon til kvinner som velger å reise ut i en slik periode.

5.4.1 SWOT-analyse av familietiltak

Styrker: Ved å innføre et eller flere av disse tiltakene, vil man trolig kunne minimere eventuell dårlige samvittighet i forhold til i gjenværende ektefelle/samboer. Innfører man en økonomisk kompensasjon som medfører større handlefrihet for de som er igjen hjemme, kan dette medføre stor grad av aksept for deltagelsen i den internasjonale politioperasjonen fra den aktuelle kandidat og hennes familie, slik at det kan bli vanskelig å ikke takke ja til oppdraget.

Svakheter: Det å innføre en så høy økonomisk kompensasjon at det for enkelte blir vanskelig å si nei til utreise, kan medføre at den som reiser ikke har et indre ønske om å reise, og av den grunn kan oppleve ”misjonsperioden” som lang og vanskelig. Av den grunn kan dette tiltaket være noe kontroversielt og kanskje også skape konflikter med tanke på misunnelse fra kollegaer som ikke får en slik kompensasjon. Dette må i så tilfelle kommuniseres på en informativ og pedagogisk måte. Hva gjelder tiltak som avlastning med tanke på vask og barnepass for den hjemmeværende far, er dette også noe som kan oppleves kjønnsdiskriminerende og stigmatiserende. Skal noe slikt gjennomføres, anbefales dette som tiltak uavhengig av hvilket kjønn i relasjonen som er i internasjonal tjeneste.

Muligheter: Ved å bryte noen barrierer med moderne og nytenkende tiltak, kan man påvirke hele samfunnsstrukturen på sikt. Videre er det muligheter for Norge å være gode forbilder både ovenfor andre norske kvinnelige polititjenestemenn, andre internasjonale kvinnelige politikollegaer og ikke minst ovenfor lokalbefolkningen på det stedet man tjenestegjør. Kvinnelige polititjenestemenn med familie, kan også bidra til å endre den skjeve kjønnsfordelingen som fortsatt er et faktum i internasjonale politioperasjoner. Dette vil igjen være med på å tone ned noe av mannsdominansen som finnes i slike operasjoner.

Trusler: At en eller flere av disse tiltakene er så provoserende at det rokker ved den familiesituasjon og det nettverket som vedkommende kvinnelige polititjenestemann hadde før hun reiste ut. Fravær fra eget tjenestested har man sett i enkelte tilfeller har virket karrierehemmende, da man rekrutterer til stillinger uten å ta hensyn til de som er i internasjonal tjeneste.

Konklusjon: Ett eller flere av tiltakene foreslås drøftet med Fagforening, for så eventuelt å taes inn i handlingsplanen, da jeg mener det er på tide å gå nye veier og prøve nye metoder for å nå de mål som regjering har satt.

5.5 Bedre informasjon om Resolusjon 1325

Felles for alle, med unntak av PODs representant og øverste leder, var at ingen av respondentene kjente til Resolusjon 1325 og norsk handlingsplan av 8.mars 2006 og innholdet av disse. Noen hadde et fornuftlig resonnement med tanke på behovet for flere kvinner inn i fredsbevarende arbeid, men ingen av dem kjente til /eller kunne vise til noen strategiske planer, konkrete handlingsplaner og /eller tiltak lokalt eller fra sentralt hold, som kan være med å øke den kvinnelige rekrutteringen til internasjonale politioperasjoner. Dette til tross for at kravet om at denne informasjonen skal gies i forkant for utreise står klart uttrykt. Dette betyr at informasjonene må ha vært for lite vektlagt, eller på en annen måte ikke har nådd inn til de som har vært aktuell tilhørere.

Distriktenes øverste ledere etterspurte informasjon fra POD, om det virkelig var slik at FN og den norske regjering har sagt at vi skal gjennomføre dette og uttrykte at dette burde følges opp av dem.

”Jeg synes det er rart at dette ikke i større grad er markedsført, jeg føler meg som normalt oppvakt. Jeg ville ha registrert det, hvis det hadde blitt vektlagt fra POD eller andre at man skulle anstrenge seg for å rekruttere kvinner til dette her. Jeg kan ikke huske at det har skjedd”.

Dette utsagnet forteller om en varierende grad av bevisstheten til betydningen av kvinners deltagelse i et fredsbevarende arbeid internasjonalt. Igjen blir det tydelig at *”kjennskap gir engasjement”*, og at det derfor er viktig med målrettet informasjon om Resolusjon 1325, innholdet i denne, og betydningen av gjennomføringen av de mål som er satt.

”Så kan du si at det er jo heller ikke det folk har prioritert å informere meg om, når de skal fortelle meg om hva som finnes i politiorganisasjonen.(..) Dette virker som ikke å være i fokus”.

Dette utsagnet synliggjør behovet for økt fokus i form av styrt informasjon og måling av det enkelte politidistrikts bidrag inn i de internasjonale politioperasjonene. Det stadfester også tendensen som tidligere er påpekt; at det som måles er det som prioriteres.

To av tre politimestre uttrykte at de ville ha en gjennomgang og økt fokus på temaet etter mitt besøk. Da ville de se på hva de kan gjøre bedre og om det er noen type informasjon fra POD

de har oversett. Dette forteller at man ved å stille spørsmål om kjennskap til Resolusjon 1325, har vært med på å øke bevisstheten og fokuset.

Flere av respondentene uttalte at de blant annet har tro på reisebrevet som kommunikasjonsform, informasjon om den utsendte / utreiste på intranett og portrettintervju i fagblad for å nevne noe. Ønsket gevinst er økt fokus på temaet og personene som til enhver tid befinner seg i en internasjonalpolitioperasjon, eller som nettopp har kommet hjem. Dette for primært å skape gjenkjennelse og nærhet.

”Å Synliggjøre de litt mer, det er å få en dialog med personalkontoret, (..)kanskje informasjonsrådgiveren skriver litt, eller at vedkommende selv skriver litt om hva han /hun har gjort på den tiden der (..). Jeg tror i alle fall at det må snakkes litt mer høyt om det, det nytter ikke bare i papirform”.

5.5.1 SWOT-analyse av bedre informasjon om Resolusjon 1325 / Informasjonsstrategi

Styrker: Ved å utarbeide en informasjonsstrategi for å bedre informasjonen om Resolusjon 1325 til distriktene og deres ansatte, vil man trolig i større grad enn nå klare å skape kjennskap, engasjement, nærhet og gjenkjennelse. For de som allerede er rekruttert, er det av betydning å være orientert og bevisst i sine holdninger og syn før man reiser.

Svakheter: I dagens samfunn, og i politiet, er informasjonsstrømmen stor. Når informasjonen er nettbasert, stiller dette krav til leseren med tanke på interesse, og aktiv handling for å søke opp informasjonen, om den ikke kommer til deg som post. Gjør den det, er muligheten der for å slette denne før den eventuelt blir lest. Ved nettbasert informasjon vil man heller ikke i den grad kunne treffe mottakeren med det personlige møtet og den avgjørende historien fortalt av en kollega, som alle respondentene nevnte.

Muligheter: Ved bruk av internett / intranett har man en unik mulighet til å nå mange med sitt budskap, på tvers av landegrenser og distriktsgrenser. Det er kostnadsfritt, enkelt å administrere, lite tidkrevende og anvendbart i hverdagen uten de helt store investeringene verken personalmessig eller utstyrmessig. Lite slår internett / intranett hva gjelder tilgjengelighet og hurtighet.

Trusler: Kun nettbasert kommunikasjon, vil oppleves som sårbar og ensidig. Det er viktig å ikke basere sin kommunikasjon på en form. Ulike kommunikasjonsformer appellerer til ulike mennesker, og vi har ulike måter å tilegne oss kunnskap og informasjon på.

Konklusjon. Forslaget om å utarbeide en overordnet informasjonsstrategi foreslås inn i handlingsplanen, da disse tiltakene synes viktige for de som er ute, og synes å ha en indirekte rekrutterende effekt på potensielle søkere gjennom økt fokus og mer informasjon og meddelelser vedrørende internasjonale politioperasjoner.

5.6 Ivareta de rekrutterte før og under tjenesteoppholdet i utlandet

Som nevnt har flere av respondentene uttrykt deres syn på viktigheten av å bli godt ivaretatt før, under og etter misjonsoppholdet. Tiltakene var ikke av de mest kompliserte, men ikke desto mindre viktige. Handlinger som en liten prat i gangen før utreise, en telefon og eller mail en gang i blant mens man er ute, tilsendt informasjon pr mail hva gjelder eget distrikt og da spesielt med tanke på utlysning av stilling og informasjon om eventuelle omorganiseringer.

En respondent beskrev en situasjon før utreise slik:

"Det positive som skjedde når jeg reiste til Nigeria var at da kom det jo en beordring, og da kom politimesteren og sa: "Så morsomt at du skal til Nigeria." Det syntes jeg var litt artig. (...). Da har han i alle fall fått med seg det, og det er jo fantastisk."

Dette utsagnet viser at det ikke er så mye som skal til, og at flere av de som reiser ut, er meget selvstendige personer, som er forberedt på å ta vare på seg selv og andre. Allikevel betyr de små henvendelsene og situasjonene som synliggjør at lederen har sett den ansatte og bryr seg.

"Også er det sånn at man føler mer på kontakten når man er ute, enn når man er hjemme."

En annen beskrev oppfølgingen mens respondenten var i internasjonal polititjeneste slik:

"Jeg vet at folk har opplevd at det kunne vært mer engasjement fra arbeidsstedet hjemme, men jeg hadde ikke så veldig behov for det. Men jeg hadde kontakt med kollegaene mine, de her på arbeidsplassen min, som det på en måte er naturlig at jeg har kontakt med, på mail, og på telefon som jeg pratet med. Jeg vet at andre savnet at nærmeste leder tok kontakt og spurte hvordan går det med deg osv., oppdateringer hjemmefra og annet, det var det ikke mye av."

En oppfølging er viktig og virker indirekte rekrutterende, med tanke på kollegaer som ser og observerer hvordan kollegaer som reiser ut blir ivaretatt og håndtert før og under tjenestetiden i utlandet.

Etter hva jeg selv har erfart, er POD pådrivere for at den enkelte som reiser ut, selv skal utfordre en eller flere kollegaer til å holde seg oppdatert med tanke på informasjon fra eget tjenestested. Dette kan virke noe mer forpliktende, og den utsendte vil i noe større grad være sikret informasjon. Videre påminner POD lokal arbeidsgiver jevnlig om viktigheten av å opprettholde kontakten med de av deres ansatte som til enhver tid oppholder seg i internasjonale politioperasjoner. Av erfaring virker dette oppdragende der og da, og flere får mail eller en annen form for henvendelse rett i etterkant av at en slik påminnelse har gått ut.

5.6.1 – SWOT-analyse av ivaretagelse av rekrutterte før og under tjenesteoppholdet

Styrker: Som potensiell utreiser opplever man at ledelsen både lokalt og sentralt støtter valget, og uttrykker et ønske og viser vilje til å følge opp hver enkelt med viktige ting som informasjonsflyt og kommunikasjon med hver enkelt den tiden vedkommende er i ”misjonsområdet”. Dette vil styrke forholdet dem imellom som arbeidsgiver – arbeidstaker. Denne behandlingen vil bli snakket om til andre som ikke har vært ute i lignende situasjoner, og på den måten kan oppfølgingen skape indirekte rekruttering på sikt. Videre vil det være viktig for den som skal eller har reist ut, at stillingen som vedkommende forlot er sikret. På den måten opplever både den aktuelle utreiste og kollegaene, som er vitner til hvordan de utreiste blir behandlet, at det ikke er karrierehemmende å reise ut.

Svakheter: lokal leder kan oppleve ambivalens med tanke på utreisen for en eller flere ansatte, da det er knapphet på menneskelige og økonomiske ressurser i det enkelte distrikt. I slike tilfeller kan den kortsiktige planen med tanke på hvordan tjenesten skal gå rundt, virke mer aktuell enn den langsiktige med tanke på hva man får igjen gjennom sine hjemvendte ansatte.

Muligheter: Kontakten må være gjensidig. På den måten kan det være lettere å få til flyt med tanke på tidligere nevnte tiltak som reisebrev med videre. På den måten kan lokal leder få muligheten til å videreformidle opplevelser gjort av kollegaer ute, samtidig som man får løftet vedkommende opp og frem, og trolig skape noen inntrykk hos lesere / kollegaer som er igjen hjemme. Slik kan man være med på å bidra til økt forståelse og interesse for internasjonale konflikter og skape internasjonale kontakter som kan forenkle eventuelle bistandssituasjoner over landegrensene i konkrete straffesaker.

Trusler: At informasjonsutvekslingen mellom distriktet og den som er ute blir for omfattende, slik at de som er mottakere ikke har kapasitet å fordøye alt, og i stedet eksempelvis kaster mottatt informasjon før den er lest. Det kan være lett å glemme de man ikke ser hver dag, og ikke har på tjenestelistene sine. Det vil derfor være personavhengig, hvorvidt lederen følger

opp de som skal reise/har reist ut. Behovet for kontakt vil sannsynligvis oppleves som viktigere for den som er oppholder seg i utlandet, enn de som er hjemme.

Konklusjon: Tiltaket foreslås inn i handlingsplanen, da disse tiltakene synes viktige for de som er ute, og synes å ha en indirekte rekrutterende effekt på potensielle søkere gjennom økt fokus og mer informasjon og meddelelser vedrørende misjonsoppdraget. I tillegg til dette vil jevnlig kontakt mellom lokalt arbeidssted og den utsendte styrke samholdet og forståelsen for hverandre og oppdraget.

5.7 Oppfølging når de kommer hjem

I tilbakemeldingene fra respondentene kan det synes som om det å komme hjem igjen på mange måter er mer krevende enn å reise ut. Opplevelsene og inntrykkene man har med seg hjem er mange og ofte sterke. Man er tilbake til det vante, samtidig som man har mange nye og annerledes opplevelser med seg. Man ser egne kollegaer og eget land på en ny og noe distansert måte.

En uttrykker det slik:

”Jeg har alltid sagt at jeg kan ikke komme tilbake fra Balkan til (..), distrikt å bli verneombud. Jeg kan ikke høre på hva vi klager på til daglig, i forhold til hva de sliter med der nede. Når jeg har vært ute, ville jeg ikke tatt på meg noen verneombudsrolle her hjemme.”

Andre nevner forskjellen på lokal og sentral arbeidsgiver med tanke på oppfølging og ivaretagelse, samt skuffende holdninger og uttalelser fra kollegaer lokalt som gjorde inntrykk.

”Den store majoriteten var ikke interessert i hvordan det var å jobbe sammen med 16 andre nasjoner, men hvor mye penger jeg hadde tjent(..). De sendte meg brev når jeg var ute, om at jeg var flyttet fra den ene avdelingen til den andre(..). Slike ting tror jeg det er flere som har erfart, at man blir på en måte et nummer i rekka, og ikke behandlet som et menneske(..). Du har vært borte i ett år, og gleder deg til å komme hjem også, har du lyst til å bidra, også får du en sånn en, det synes jeg er ugreit(..). Vi ble godt tatt vare på av POD, de møtte oss på flyplassen og, og det synes jeg er greit, i alle fall når vi dro ut (..), så syntes jeg det var kjempebra at vi ble tatt imot og at vi hadde en evaluering og sånne ting”.

Ved økt fokus i det daglige fra ledelsen både lokalt og sentralt på hva internasjonal polititjeneste innebærer, kan man slik jeg ser det være med å minimere de holdningene som ovenfornevnte sitat gjenspeiler, slik at den enkelte opplever økt forståelse og interesse for det

man har utført i utlandet. På den måten vil det være enklere å gjenbruke ervervet kunnskap og rekruttere andre til en tjeneste som ansees for å være positiv for den enkelte som reiser ut og for distriktet når de kommer tilbake.

Noen ledere uttrykte som tidligere sitert følgende:

”Det er nok rett og slett litt kultur for det(..) Det går fra kollega til kollega”.
”jeg gir dem en blomst og snakker litt med dem”.

På en enkel måte synliggjør de en interesse for tjenesten, og en forståelse for viktigheten av vist interesse fra ledelsen lokalt sin side, selv om de selv ikke bidrar aktivt for å få flere ut. Allikevel kan det synes som dette ikke er nok.

”At du blir veldig tydelig tatt imot av arbeidsgiver, tatt opp på kontoret her og får på en måte snakket med dem og fortalt litt om hva du har drevet med. Det vil jo føles godt at de faktisk er opptatt av hva jeg har gjort. Jeg mener jo at vi burde vært lagt inn på data.”

En annen respondent beskrev sine savn på følgende måte:

”Også hadde jeg nok forventet at min leder i distriktet hadde sett på den jobben man gjør ute som et viktig stykke samfunnsnyttig arbeid(..), jeg mener det er viktig å vise det når noen skal ut”.

Andre deler egne tiltak som er delvis eller helt gjennomført i eget distrikt, og hvor resultatene og tilbakemeldingene har vært positive.

”(..) Den heter retningslinjer for utreise – hjemkomst ved fredsbevarende tjeneste(..). Det er enkle tiltak før de reiser ut; ta en kort samtale, det å få telefonnummer, mail adresse, og at familien er inneforstått med de mulighetene det er til å ta kontakt med politikammeret. Så går det litt på mens de er ute, det at de skal få den posten som de skal ha, at de blir orientert om hva som skjer her og, også har vi hjemkomst, diverse punkt. Den prøver vi å følge da. Om ikke hundre prosent”.

Når vi tar for oss de forslagene som har kommet inn fra respondentene og det som ligger i retningslinjer fra POD fra før, er det ikke de omfattende tiltakene som etterspørres, men de konkrete og enkle. Da respondentene ble spurt om de kunne si noe om hva de savnet, var det gjennomgående en mail fra lokal leder hjemme, og informasjon fra eget distrikt som ble

nevnt. En forbedring på dette, vil lokalt sett føre til rekruttering av flere til internasjonale politioperasjoner skal vi tro respondentene.

”Videre tenker jeg at det fra ledelsens side vil være viktig at vi sier noe om hva vi ønsker at de skal ta med seg tilbake.”

Da respondentene fikk spørsmål om hvordan de ble tatt imot ved hjemkomst fra misjonsområdet var svaret entydig: Få eller ingen kollegaer opplevdes som interessert i hva de hadde opplevd og eller utført, om de fikk spørsmål om noe, så var det i forhold til hvor mye de hadde tjent. Flere uttrykker opplevelser som bekrefter utsagn som: *”ute av syn, ute av sinn”*. Selv om enkelte ledere kalte inn til samtale, sågar gav dem blomster, har gjenbruken av deres nyervervede kunnskap og erfaring helt eller delvis vært fraværende. Flere beskriver hjemkomsten som en nedtur. Dette begrunnes i motsatt kultursjokk, det vil si at de opplevde sin egen norske kultur sett fra utsiden ved hjemkomst, de beskriver en opplevd nærsynthet blant egne kollegaer, venner og familie med tanke på hverdagslige problemer som oppleves som detaljer og uvesentligheter sett i sammenheng med den konteksten man selv har vært i over en periode. I tillegg opplevde noen av respondentene at stillinger de selv hadde vært interessert i å søke på, var blitt både utlyst og besatt uten at de hadde fått noen form for informasjon om dette og eller en reell sjanse til å søke stillingen. Tilbakemeldingen på POD sitt velkomstapparat og debrifings opplegg, var imidlertid gode. Ut fra dette kan det virke som om det er på det lokale plan at utfordringene ligger.

5.7.1 SWOT-analyse av oppfølging når de kommer hjem

Styrker: Ved å ha et ”velkomstprogram” i hvert enkelt politidistrikt for de som kommer hjem, vil man sikre at de blir sett, hørt og møtt på en annen måte enn flere av dem forteller at de ble. På en slik måte kan man trolig minske opplevelsen av at få bryr seg om hva vedkommende har gjort og opplevd. Selv om POD har et sentralt opplegg som ser ut til å fungere godt, vil man med en lokal tilnærming, i tillegg til den sentrale, sikre økt fokus, legge til rette for at ”fortellingene” fortelles, og at den naturlige rekrutteringen vil skje som en følge av dette. Vi vil også kunne oppnå økt forståelse og kunnskap om hva den hjemvendte har vært med på, noe som igjen kan føre til at nyervervet kompetanse og erfaring vil bli benyttet. Klarer man så å trekke veksler på den nyervervede kunnskapen til den hjemvendte, vil dette gi dobbelt effekt

ved at den hjemvendte føler at deres nyervervede erfaringer blir verdsatt. I tillegg til dette, vil kollegaer få se at internasjonale politioperasjoner kan være kompetansegivende.

Svakheter: Ved en innføring av et slikt tiltak, vil de distriktene som ikke får til dette, bli enda synligere. Her som i mange av de andre tiltakene, vil gjennomføringsevnen og resultatene være personavhengig, og av den grunn oppleves som sårbart.

Muligheter: Ved et tydeligere "velkomstprogram" har man mulighet for å øke fokuset på den hjemvendte og det oppdraget innebar. På den måte høynes statusen og opplevelsen av oppdragets betydning for den hjemvendte, for kollegaene og ikke minst for lederen selv. Dette vil trolig øke mulighetene for gjenbruk av den internasjonalt ervervede kompetansen.

Trusler: Oppfølging krever forståelse, kunnskap og nytenkning fra hele organisasjonen. En av truslene kan være at initiativ som dette ikke premieres, og det ikke er vilje i organisasjonen til å gå nye veier. Etablerte strukturer kan ofte bli barrierer for endring.

Konklusjon: Tiltaket foreslås inn i handlingsplanen, da tilbakemeldingene fra respondentene har vært entydig i sin opplevelse av det å komme tilbake til eget tjenestested. På denne måte kan man også være med på å påvirke til større gjenbruk av kompetanse, og gi følelse av verdsettelse av utført oppdrag.

Vi har nå sett på en del personalpolitiske tiltak den lokale ledelsen kan utføre med tanke på å skape den første gryende interesse og motivasjon for internasjonale politioperasjoner, oppfølging og ivaretagelse av den som ønsker å reise ut, når vedkommende er ute, og kommer hjem, noe som igjen vil virke rekrutterende på nye i følge respondentene.

Ingen av tiltakene kan gjennomføres uten at ledelsen er på banen, både lokalt og sentralt. Ledelsen sitter med nøkkelen, bokstavelig talt. Myndighet til iverksetting av tiltak, som er direkte rettet inn mot økt rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner, ligger hos dem. Som tidligere nevnt er fokuset satt på ledelsen, da det er de som har formell myndighet til å gjennomføre tiltak, enten det er lokalt eller sentralt. Dette betyr selvsagt ikke at det er ledelsen som skal gjøre alt, men at det er de som har gjennomføringsmyndighet, ansvaret for det som blir gjort / ikke gjort og som kan bli målt på det og på den måte oppnå resultater gjennom eller sammen med andre. Pr i dag måles ingen ledere på i hvor stor grad de bidrar til økt rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner som flere av respondentene har påpekt. Flere av respondentene foreslo nettopp måling som et av flere tiltak for å øke rekrutteringen av kvinner. I så tilfelle vil dette bli et tiltak som kan stimulere lederen ved eksternt regulering, presentert som den første av fire motivasjonskategorier, og hvor ønske

om at det skal utvikle seg til å bli en integrert regulering er uttalt. Eller så kan denne type pålegg sorteres under behovet for prestasjon, hvor vedkommende leder trolig vil bli motivert til å gjennomføre rekrutteringen fordi han eller hun blir tiltrukket av å ha personlig ansvar for å løse et problem eller en oppgave slik McClelland og Atkinson presenterer i sin motivasjonsteori.

På spørsmål om hva som kan gjøres lokalt fra ledelsens side, svarte en av lederne slik:

”Da må vi være mye mer aktive i markedsføringen. (..) så må vi bidra til at kvinnelige og for den saks skyld mannlige ansatte får god informasjon om hva disse jobbene egentlig består i. Du kan ikke rekruttere noen, uten at du forklarer dem hva jobben egentlig består i.”

Den samme lederen uttrykte følgende litt seinere i sitt svar:

”Det skulle jo ikke være noen hindringer for å kunne samarbeide og rekruttere til internasjonale politioperasjoner. Men det jeg ikke vet noen ting om, det er jo hva som er PODs inntrykk når det gjelder rekruttering, også sliter vi med å rekruttere totalt sett selv.”

Med et slikt utgangspunkt er det forståelig at det er lite eller ingen fokus hos den lokale leder på å rekruttere til internasjonale politioperasjoner generelt ei heller om vi snakker om rekruttering av kvinnelige polititjenestemenn spesielt. Ingen av de spurte hadde på forhånd tenkt igjennom hvordan de eventuelt skulle ha jobbet med dette spørsmålet. De begrunnet det med at det er helt andre ting de blir målt på, som det holdes fokus på fra sentralt hold og i hverdagen ellers. Det kan derfor se ut til at rekrutteringen til internasjonale politioperasjoner skjer mellom kollegaer på tvers i organisasjonen, og derfor har liten eller ingen sammenheng med hva lederne foretar seg. I en slik sammenheng kan det være relevant å utfordre den enkelte leder til å tenke mer i retning av klassifiseringsmodeller. Skal ledelsen bli flinkere til å rekruttere kvinner til internasjonale politioperasjoner, må de være seg bevisst eventuelle ulikheter i hvordan kvinner og menn rekrutteres, fallgruvene som finnes ved internrekruttering, samtidig som de bør begynne rekrutteringsarbeidet lenge før utlysningen er et faktum.

En annen leder besvarte spørsmålet om hva du som leder lokalt kan gjøre for å øke rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner på følgende måte:

”Selvfølgelig, jeg kan ikke løpe fra mitt øverste ledelsesansvar. Der kan man påvirke mye, (...).., sørge for at en del ting blir satt på dagsorden. Satt i system, få noen til å jobbe med det. Plan for det, for eksempel (...). Det er klart at hvis jeg som sitter i forskjellige fora og sammenhenger snakker positivt om, og synliggjør at den øverste lederen ønsker dette her, ja så tror jo jeg at det vil føre til at noen kvinner søker.”

I dette synliggjøres en mulig effekt av et økt fokus og engasjement fra lederens side med tanke på det aktuelle rekrutteringsarbeidet.

De tilbakemeldingene som respondentene med internasjonal erfaring har gitt på eget tjenestested vedrørende ivaretagelsen før, under og etter utenlandsoppholdet, er verdt å lytte til. De beskriver virkeligheten forskjellig, men felles for dem alle, er at de ikke hadde store forventinger til en eventuell oppfølging før, under og etter tjenesteoppholdet. Flere av dem ytret allikevel en viss skuffelse over at de så fort følte seg ”glemt” da de var i internasjonal tjeneste, og at så få etterspurte deres nyervervede kunnskap da de var hjemme igjen. Samtidig var flere av de opptatt av å påpeke at de selv også hadde et ansvar for å holde kontakten med kollegaer og arbeidsstedet sitt.

Ut ifra hvordan de føler seg ivaretatt og møtt av eget distrikts ledelse fra den første gangen de ytret ønske om utreise, til kontakten de hadde / eventuelt ikke hadde med eget tjenestested i ”misjonstiden,” mottagelsen de fikk ved hjemkomst, samt utnyttelse og interesse for ervervet kunnskap i ettertid, har de dannet seg et inntrykk av hvordan deres tjenestested ser på internasjonal tjeneste, erfaring og hva de har lyst til å gi tilbake ved hjemkomst.

5.8 Utarbeide en overordnet strategiplan

På bakgrunn av det jeg har samlet inn av informasjon, er min anbefaling til ledelsen av norsk politiet klar; Det er et påvist og uttalt behov for en overordnet strategiplan for hvordan rekruttere flere kvinner til internasjonale politioperasjoner. POD bør utarbeide denne, og ha det overordnede ansvaret. Denne må følges opp og operasjonaliseres gjennom lokale handlingsplaner, som politimestrene har ansvar for å gjennomføre. I forlengelsen av dette arbeidet, bør en overordnet informasjonsstrategi utarbeides av POD. Denne operasjonaliseres og gjennom utarbeidelse av lokal handlingsplan. På den måten skapes det nærhet til problemstillingen, og et eierforhold til gjennomføringen.

Kapitel 6 - Oppsummering og konklusjon

– Veien videre -

Bakgrunnen for oppgava er det faktum at litt over 50 prosent av jordens befolkning er kvinner, og i enkelte land har disse ikke lov til å snakke med andre menn enn sine ektemenn. Når disse landene kun har mannlige polititjenestemenn, sier det seg selv at rettsikkerheten for disse er truet. FN (i FNs sikkerhetsråds resolusjon 1325 av 31. oktober 2000) har uttalt at skal vi lykkes med å skape fred, må kvinnene med. I et slikt perspektiv blir kvinnelig deltagelse i internasjonale politioperasjoner et krav.

8. mars 2006 fulgte regjeringen opp dette, og la frem en handlingsplan for gjennomføring hvor blant annet dette står:

”Handlingsplanen stiller konkrete krav til at norsk personell i fredsbevarende kontingenter som deltar før, under og /eller etter en konflikt, skal bestå av både kvinner og menn. Samtidig som behovet for økt kvinneandel i disse påpekes for at målet om økt samarbeid med lokale kvinner skal nås.” (http://www-fn1325.no/Norsk_handlingsplan/4899?view=print)(26.4.09)

Min hypotese var at ledelsen i norsk politi ikke kjenner godt nok til innholdet i Resolusjon 1325 og norsk handlingsplan av 8. mars 2006, og derfor heller ikke vet nok om hva den innebærer av konkret rekrutteringsarbeid, da spesielt av kvinner til internasjonale politioperasjoner.

Formålet med denne oppgava har vært å få svar på ”Hva kan ledelsen av norsk politi gjøre for å øke rekrutteringen av kvinner til internasjonale politioperasjoner?” Metodisk har jeg tilnærmet meg denne problemstillingen gjennom 10 intervju og ved en gjennomgang av sentrale styringsdokumenter og rammeskriv. I tråd med oppgavas problemstilling har jeg vist følgende;

Min analyse viste at FNs Sikkerhetsråds resolusjon 1325 og dens innhold er ukjent for de fleste av mine respondenter, med unntak av ledelsen i POD. For de med internasjonal erfaring, hadde fortellingen fra en hjemvendt kollega/”den betydningsfulle andre” vært av avgjørende eller helt avgjørende betydning for at de selv søkte seg ut. Jeg har i denne oppgava

vist at motivasjonen deres er helt eller delvis indre styrt. De er gjennomgående opptatt av å ha inspirerende gjøremål, å la seg utfordre av spennende utfordringer, blandet med eventyrlyst. De var mindre opptatt av kompensasjon, selv om motivasjonen for utreise var sammensatt. Ut fra funn, kan det se ut som om kvinner med små barn opplever et større press i negativ retning fra omgivelsene ved en eventuell utreise, enn det menn gjør.

Min oppgave har vist at det ikke er noen overordnet strategiplan for hvordan man skal drive rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner og det finnes heller ingen lokale handlingsplaner for det samme. De ansatte rekrutterer hverandre, uavhengig av den lokale ledelsens innsats /manglende innsats.

Min analyse medfører følgende anbefalinger; Først av alt må POD utarbeide en overordnet strategiplan for rekrutteringsarbeidet med å få flere kvinner ut i internasjonale politioperasjoner. Dette må følges opp av lokale handlingsplaner for på den måten å kunne implementere strategiplanen lokalt og få operasjonalisert denne.

Kvinnelige polititjenestemenn med erfaring fra internasjonale politioperasjoner bør benyttes aktivt som "historiefortellere" i eksempelvis portrettintervju, i fagpresse, på intranett, foredrag, på film og "en til en" samtaler. Skal den overordnede strategiplanen og de lokale handlingsplanene få prioritet, bør resultatene av gjennomførte tiltak måles. Med det menes at hvert enkelt politidistrikt må bli målt på avgivelser av kvinnelige polititjenestemenn til internasjonale politioperasjoner.

På bakgrunn av mine funn er det tydelig at om man skal lykkes med å rekruttere kvinner til internasjonale politioperasjoner bør mulighetene for eventuelle familietiltak prøves.

Informasjonen og bakgrunnen for FNs sikkerhetsråds resolusjon 1325 må knyttes opp til fortellingene. Oppfølgingen av de som skal reise ut; før, under og etter hjemkomst satt i system er viktig for opplevd betydning av oppdraget og for statushevningen og gjenbruk av kompetansen.

Jeg vil anbefale at det i tråd med norsk handlingsplan må utarbeids en liste over aktuelle norske kvinnelige kandidater til stillinger i internasjonale organisasjoner, herunder internasjonale politioperasjoner, samt utarbeide en "pool" hvor en større gruppe aktuelle og potensielle kandidater er, slik at man har flere å ta av. Tiden i felten er tidsbegrenset, og man

må av den grunn ha flere å spille på. I det enkelte tiltak hvor gjennomføringsansvaret tilligger distriktene, skal disse gjennomføres i samråd med POD og i overensstemmelse med overordnet strategiplan. Andre tiltak tilligger POD, og gjennomføres av dem.

Det er opp til ledelsen av norsk politi å gjennomføre foreslåtte tiltak, og på den måten være med å oppfylle de mål som er satt om å inkludere kvinner mer i fredsprosesser i konfliktområder. Viktigheten av dette kan ikke undervurderes, fordi som FN så tydelig sier: Uten kvinner, ingen varig fred.

Litteraturliste:

Accentures rapport (2008): *One Step Ahead of 2011*.

(<https://microsite.accenture.com/mpw/experience/Pages/StepAhead2011.aspx>)

(16.04.09).

Alderfer, Clayton P. (1972): *Existence, relatedness and growth*. New York. Free Press.

Arnesen, Signe Astrup(2005): *Så ute, høste hjemme?* Politiets utnyttelse av internasjonalt ervervet kompetanse. PHS-skriftserie nr 1 2005. Oslo, Politihøgskolen.

Bandura, Albert (1997): *Self-efficacy*. New York: Freeman.

Bandura, Albert (1986): *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bang, Henning (1990): *Organisasjonskultur*. Oslo, Tano

Birkelund, Gunn Elisabeth og Trond Petersen (2006): *Det norske likestillingsparadokset*, i Ivar Frønes og Lise Kjølørød (red.): *Det norske samfunn* 5.utgave, 2.oppl. Oslo, Gyldendal Norsk forlag AS

Becker, Gary S. (1971): *The Economic of Discrimination*. Chicago & London: The University of Chicago Press.

Berulfsen, Bjarne og Dag Gundersen (1974): *Fremmedordbok*. Oslo, Gyldendal Norsk forlag.

Busch, Tor og Jan Ole Vanebo (1991): *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo. Tano

Chambers, Elizabeth G., Mark Foulon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin and Edward G. Michaels III (1998): *The War for Talent. Human resources*. The McKinsey Quarterly nr 3.

McClelland, D.C (1985): *Human motivation*. Glenview, IL: Scotts Foresman.

Fayol, Henri (1921): *Industriell och allmän administration* 2. omarb.oppl. 1965. Stockholm: Norstedt

First American Corporation (2008): "SWOT analysis" (<http://www.datamonitor.com>) (23.03.09).

Ghauri, Pervez og Kjell Grønhaug (2005): *Research Methods in Business Studies, A Practical Guide*. Essex: Prentice Hall.

Global Relocation Trends (2006): 2006 Survey Report, GMAC

(http://www.gmacglobalrelocation.com/our_difference/press/2006/0313_2006.asp)

(16.04.09).

Gilje, Nils, og Harald Grimen (1993): *Samfunnsvitenskapens forutsetninger. Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Grant Thornton International (2007): "Four in ten businesses worldwide have no women in

- senior management”. (<http://www.gti.org/pressroom/articles/pr03082007.asp>) (25.02.09).
- Grimsø, Rigmor E (2004): *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo Gyldendal.
- Grønmo, Sigmund: Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen. I holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg (red.) (1996): *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. Oslo, Universitetsforlaget.
- Grønmo, Sigmund og Løyning, Trond (2003): *Sosiale nettverk og økonomisk makt: overlappende styremedlemskap mellom norske bedrifter 1970 – 2000*. Fagbokforlaget.
- Hildebrandt, Steen og Søren Brandi (2007): *Ledelse*. København, Børsens forlag.
- Hitland, Synnøve (2007): *Beredskapstroppen – Siste skanse for kvinner i politiet*. Trondheim: Trondheim Økonomiske Høgskole, Høgskolen i Sør-Trøndelag
- Hsieh, Tsun-Yan, Johanne Lavoie and Robert A.P. Samek (1999): *Are You Taking Your Expatriate Talent seriously?* McKinsey Quarterly Number 3.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. 2.utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Kristiansand S: Høgskoleforlaget
- Jelstad, Beate (2007): *Beyond Money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Bergen. Norges Handelshøyskole.
- Johnsen, Erik (1986): *Ledelse – en bok om lederroller*. Oslo: Bedriftsøkonomenes Forlag.
- Kanter, Rosabeth Moss (1977): *Men and Woman of the Corporation*. Basic Books. USA
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar (1997): *Det kvalitative forskning intervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Maslow, Abraham (1954): *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones og Beth Axelrod (2001): *The war for talent*. Harvard Business School Press, Boston.
- Milkovich, George T. & John W. Boudreau (1994): *Human resource management*. IRWIN. Cornell University, USA
- Minzberg, Henry (1989): *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press / Collier Macmillan Publishers.
- Minzberg, Henry (1999): *Leader to Leader*. Managing Quietly No 12. www.leadertoleader.org/ledaerbooks/L2L/spring99/Mintzberg.html (12.03.2009).

- NENT, 1992. *Forskningsetisk veileder*. Den nasjonale forskningsetiske komité for naturvitenskap og teknologi.
- Paulsen, S (1995): *Kvinner i politiet – hvorfor så få kvinnelige ledere?* Oslo. Politihøgskolen.
- Politidirektoratet (POD): *Politiet mot 2020. Bemannings- og kompetansebehov for politiet*. Politidirektoratet publikasjon 2008/07.
- Politihøgskolen (2006): *Kommunikasjonsstrategi 2006 - 2009*. PHS styringsdokumenter.
- Ryan, Richard M and Edward L. Deci (2000): Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, social Development, and Well-Being. I *American Psychologist*, Vol 55, No 1, 68 – 78.
- Schein, Edgar (2004): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, W. Richard (2003): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey Prentice Hall.
- Strandkleiv, Odd Ivar (2003): *Ytre motivasjon*. [http://www.elevsiden.no/motivasjon / 1098312885](http://www.elevsiden.no/motivasjon/1098312885) (20.august 2008)
- St.meld.nr 36: Økt rekruttering til Forsvaret (2006-2007). Forsvarsdepartementet.
- St.meld. nr 42: *Politiets rolle og oppgaver* (2004–2005). Justis- og politidepartementet.
- Stogdill, Ralph Melvin (1974): *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Storvik, Aagoth Elise (2002:5): *Topplederrekruttering i staten*. Betydningen av kvalifikasjoner, nettverk og kjønn. Oslo, Institutt for samfunnsforskning.
- Sørensen, Bjørg Aase og Asbjørn Grimsmo (2001): *Varme og kalde konflikter i et nye arbeidslivet*. Oslo: Tiden forlag.
- Turmo, Are og Eyvind Elstad (2007): *Kjønnsforskjeller i motivasjon, læringsstrategibruk og selvregulering i naturfag*”. NorDiNa 1, 2007. Nordisk Didaktikk i naturfag.
- UNDP.2001. *Human Development Report 2001*. New York: Oxford University Press.

Internetthenvvisninger:

Den norske regjering: URL:

http://www.fn1325.no/Norsk_handlingsplan/4899?view=print (12.07.08)

http://www.klassekampen.no/37132/mod_article/item(8.1.2008)

(<http://www.aftenposten.no/job/article1316692.ece> (24.2.2009)

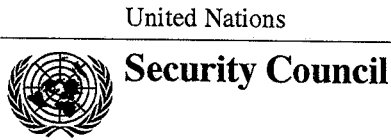
<http://www.morgenbladet.no/apps/pbcs.dll/article?AID=/20090102/OAKTUELT/858288476>
(11.03.09)

http://news.bbc.co.uk/2/hi/south_asia/7640263.stm (16.04.09)

(http://www.fn.no/nyheter/artikkelarkiv/fredsbevaring/historiske_kvinner) (16.04.09)

Vedlegg:

- 1 - FN Sikkerhetsråds resolusjon 1325, *kvinner, fred og sikkerhet*.
- 2 – Regjeringens handlingsplan for gjennomføring av FNs Sikkerhetsråds resolusjon 1325 (2000) av 8.mars 2006
- 3 - Intervjuguide
- 4 - Brevmal til de utvalgte distriktene
- 5 - Forslag til handlingsplan for økt rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner



United Nations

S/RES/1325 (2000)

Distr.: General
31 October 2000

Resolution 1325 (2000)**Adopted by the Security Council at its 4213th meeting, on
31 October 2000***The Security Council,*

Recalling its resolutions 1261 (1999) of 25 August 1999, 1265 (1999) of 17 September 1999, 1296 (2000) of 19 April 2000 and 1314 (2000) of 11 August 2000, as well as relevant statements of its President, and *recalling also* the statement of its President to the press on the occasion of the United Nations Day for Women's Rights and International Peace (International Women's Day) of 8 March 2000 (SC/6816),

Recalling also the commitments of the Beijing Declaration and Platform for Action (A/52/231) as well as those contained in the outcome document of the twenty-third Special Session of the United Nations General Assembly entitled "Women 2000: Gender Equality, Development and Peace for the Twenty-First Century" (A/S-23/10/Rev.1), in particular those concerning women and armed conflict,

Bearing in mind the purposes and principles of the Charter of the United Nations and the primary responsibility of the Security Council under the Charter for the maintenance of international peace and security,

Expressing concern that civilians, particularly women and children, account for the vast majority of those adversely affected by armed conflict, including as refugees and internally displaced persons, and increasingly are targeted by combatants and armed elements, and *recognizing* the consequent impact this has on durable peace and reconciliation,

Reaffirming the important role of women in the prevention and resolution of conflicts and in peace-building, and *stressing* the importance of their equal participation and full involvement in all efforts for the maintenance and promotion of peace and security, and the need to increase their role in decision-making with regard to conflict prevention and resolution,

Reaffirming also the need to implement fully international humanitarian and human rights law that protects the rights of women and girls during and after conflicts,

Emphasizing the need for all parties to ensure that mine clearance and mine awareness programmes take into account the special needs of women and girls,

Recognizing the urgent need to mainstream a gender perspective into peacekeeping operations, and in this regard *noting* the Windhoek Declaration and the Namibia Plan of Action on Mainstreaming a Gender Perspective in

Multidimensional Peace Support Operations (S/2000/693).

Recognizing also the importance of the recommendation contained in the statement of its President to the press of 8 March 2000 for specialized training for all peacekeeping personnel on the protection, special needs and human rights of women and children in conflict situations,

Recognizing that an understanding of the impact of armed conflict on women and girls, effective institutional arrangements to guarantee their protection and full participation in the peace process can significantly contribute to the maintenance and promotion of international peace and security,

Noting the need to consolidate data on the impact of armed conflict on women and girls,

1. *Urges* Member States to ensure increased representation of women at all decision-making levels in national, regional and international institutions and mechanisms for the prevention, management, and resolution of conflict;

2. *Encourages* the Secretary-General to implement his strategic plan of action (A/49/587) calling for an increase in the participation of women at decision-making levels in conflict resolution and peace processes;

3. *Urges* the Secretary-General to appoint more women as special representatives and envoys to pursue good offices on his behalf, and in this regard *calls on* Member States to provide candidates to the Secretary-General, for inclusion in a regularly updated centralized roster;

4. *Further urges* the Secretary-General to seek to expand the role and contribution of women in United Nations field-based operations, and especially among military observers, civilian police, human rights and humanitarian personnel;

5. *Expresses* its willingness to incorporate a gender perspective into peacekeeping operations, and *urges* the Secretary-General to ensure that, where appropriate, field operations include a gender component;

6. *Requests* the Secretary-General to provide to Member States training guidelines and materials on the protection, rights and the particular needs of women, as well as on the importance of involving women in all peacekeeping and peace-building measures, *invites* Member States to incorporate these elements as well as HIV/AIDS awareness training into their national training programmes for military and civilian police personnel in preparation for deployment, and *further requests* the Secretary-General to ensure that civilian personnel of peacekeeping operations receive similar training;

7. *Urges* Member States to increase their voluntary financial, technical and logistical support for gender-sensitive training efforts, including those undertaken by relevant funds and programmes, inter alia, the United Nations Fund for Women and United Nations Children's Fund, and by the Office of the United Nations High Commissioner for Refugees and other relevant bodies;

8. *Calls on* all actors involved, when negotiating and implementing peace agreements, to adopt a gender perspective, including, inter alia:

(a) The special needs of women and girls during repatriation and resettlement and for rehabilitation, reintegration and post-conflict reconstruction;

(b) Measures that support local women's peace initiatives and indigenous processes for conflict resolution, and that involve women in all of the implementation mechanisms of the peace agreements;

(c) Measures that ensure the protection of and respect for human rights of women and girls, particularly as they relate to the constitution, the electoral system, the police and the judiciary;

9. *Calls upon* all parties to armed conflict to respect fully international law applicable to the rights and protection of women and girls, especially as civilians, in particular the obligations applicable to them under the Geneva Conventions of 1949 and the Additional Protocols thereto of 1977, the Refugee Convention of 1951 and the Protocol thereto of 1967, the Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women of 1979 and the Optional Protocol thereto of 1999 and the United Nations Convention on the Rights of the Child of 1989 and the two Optional Protocols thereto of 25 May 2000, and to bear in mind the relevant provisions of the Rome Statute of the International Criminal Court;

10. *Calls on* all parties to armed conflict to take special measures to protect women and girls from gender-based violence, particularly rape and other forms of sexual abuse, and all other forms of violence in situations of armed conflict;

11. *Emphasizes* the responsibility of all States to put an end to impunity and to prosecute those responsible for genocide, crimes against humanity, and war crimes including those relating to sexual and other violence against women and girls, and in this regard *stresses* the need to exclude these crimes, where feasible from amnesty provisions;

12. *Calls upon* all parties to armed conflict to respect the civilian and humanitarian character of refugee camps and settlements, and to take into account the particular needs of women and girls, including in their design, and recalls its resolutions 1208 (1998) of 19 November 1998 and 1296 (2000) of 19 April 2000;

13. *Encourages* all those involved in the planning for disarmament, demobilization and reintegration to consider the different needs of female and male ex-combatants and to take into account the needs of their dependants;

14. *Reaffirms* its readiness, whenever measures are adopted under Article 41 of the Charter of the United Nations, to give consideration to their potential impact on the civilian population, bearing in mind the special needs of women and girls, in order to consider appropriate humanitarian exemptions;

15. *Expresses* its willingness to ensure that Security Council missions take into account gender considerations and the rights of women, including through consultation with local and international women's groups;

16. *Invites* the Secretary-General to carry out a study on the impact of armed conflict on women and girls, the role of women in peace-building and the gender dimensions of peace processes and conflict resolution, and *further invites* him to submit a report to the Security Council on the results of this study and to make this available to all Member States of the United Nations;

17. *Requests* the Secretary-General, where appropriate, to include in his reporting to the Security Council progress on gender mainstreaming throughout peacekeeping missions and all other aspects relating to women and girls;

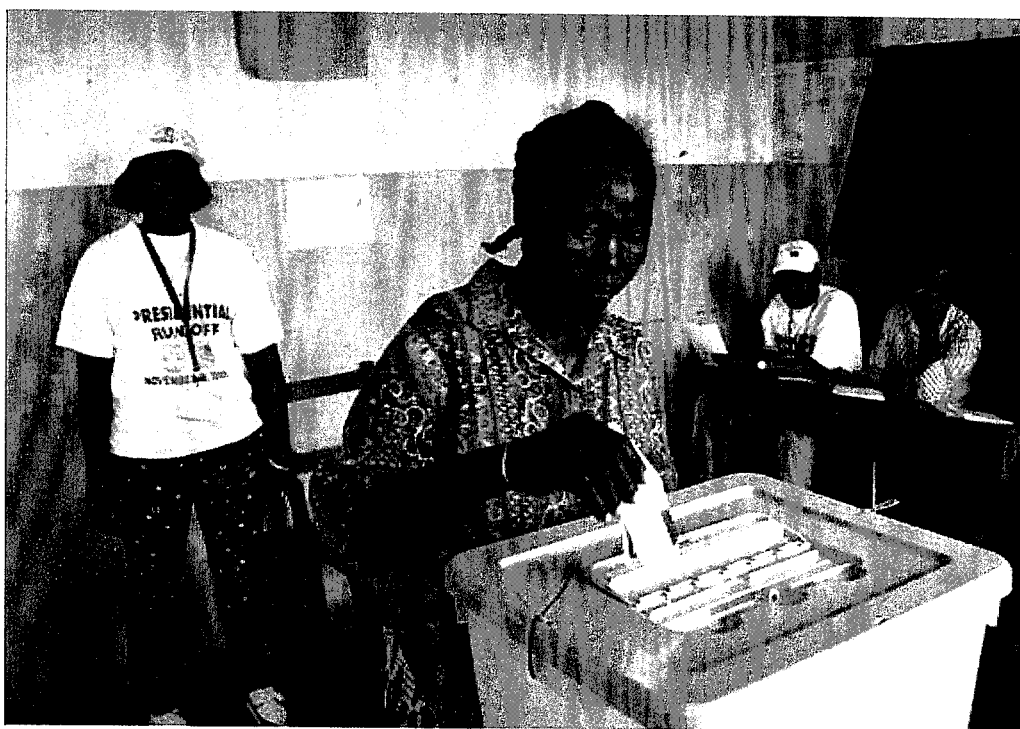
18. *Decides* to remain actively seized of the matter.



UTENRIKSDEPARTEMENTET

Handlingsplan
Mars 2006

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



Politisk erklæring

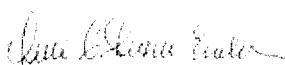
Gjennom regjeringserklæringen har regjeringen forpliktet seg til å forsterke Norges innsats for en mer rettferdig verden. Gjennomføring av FNs Sikkerhetsrådsresolusjon 1325 (2000) om kvinner, fred og sikkerhet er en del av denne forpliktelsen. Denne handlingsplanen er utarbeidet av Utenriksdepartementet (UD), Forsvarsdepartementet (FD), Justis- og politidepartementet (JD) og Barne- og likestillingsdepartementet (BLD). Den skal styrke vår innsats for global sikkerhet, fred og rettferdighet. Regjeringen vil intensivere innsatsen både for å øke kvinners deltakelse i sivile og militære fredsoperasjoner, i fredsmekling og fredsbygging, og for å styrke beskyttelse av kvinners menneskerettigheter i konfliktrammede områder. Norge skal være en tydelig fredsnasjon og føre en politikk som fremmer rettferdighet mellom kjønnene, også i global sammenheng.



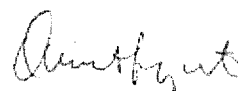
Jonas Gahr Støre
Utenriksminister



Erik Solheim
Utviklingsminister



Anne-Grete Strøm-Erichsen
Forsvarsminister



Knut Storberget
Justisminister



Karita Bekkemellem
Barne- og likestillingsminister

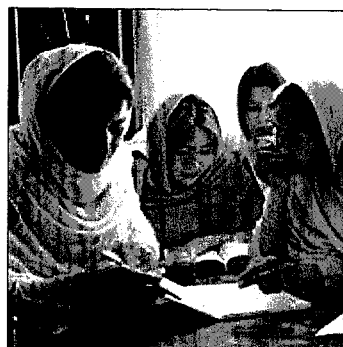
Innledning

I oktober 2000 vedtok FNs Sikkerhetsråd resolusjon 1325 om kvinner, fred og sikkerhet (heretter kalt Resolusjon 1325). For første gang i FNs historie tok Sikkerhetsrådet stilling til spørsmål omkring kvinners roller og erfaringer i væpnet konflikt. Et særtrekk ved de fleste av dagens konflikter er at sivilbefolkningen utsettes for grove og systematiske overgrep. Kvinner og barn utgjør et flertall av sivilbefolkningen og rammes derfor særlig hardt. Samtidig deltar også stadig flere kvinner blant de stridende – frivillig eller under tvang. Til tross for dette blir i uakseptabel grad kvinners erfaringer i konflikt-sammenheng marginalisert og deres rolle og bidrag til konfliktløsning oversett. Kvinner blir i dag ofte ikke inkludert i fora hvor det treffes beslutninger som angår fred og sikkerhet, verken lokalt, nasjonalt og internasjonalt.

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

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

Ansvar for oppfølging av resolusjonen ligger i stor grad hos FNs medlemsland både gjennom tiltak på nasjonalt plan, gjennom bidrag til FNs arbeid for fred og sikkerhet og gjennom vår bilaterale freds-innsats i land som er rammet av konflikter. Gjennom regjeringens handlingsplan for gjennomføring av Resolusjon 1325 vil vi styrke,



T.v.: Det er et stort behov for å rekruttere flere kvinnelige fredsbevarere, blant annet for lettere å komme i dialog med sivilbefolkningen. Her forbereder norske soldater i Kabul et transportoppdrag.

T.h.: En gruppe afghanske kvinner samlet rundt skolebøkene. Norge skal støtte tiltak som ivaretar kvinners rettigheter, behov og prioriteringer i en etterkrigssituasjon. Foto: Torgeir Haugaard (t.v.) og Bente Bjercke (t.h.).

04
.....
05

koordinere og systematisere den norske innsatsen for internasjonal fred, sikkerhet og demokrati. Vi skal bidra til økt deltakelse og representasjon av kvinner i fredsbyggingsprosesser både lokalt og internasjonalt. Vi skal arbeide for økt rekruttering av kvinner til fredsoperasjoner, i internasjonale organisasjoner som FN, NATO, EU og OSSE. Vi skal øke vår innsats for å ivareta kvinners rett til beskyttelse mot overgrep i konfliktsituasjoner. Regjeringen vil samarbeide med nasjonale og internasjonale frivillige organisasjoner i gjennomføringen av disse hovedmålsettingene.

Handlingsplanen skal være et levende dokument. Den er begynnelsen på en prosess og vil bli revidert i løpende dialog med berørte og interesserte aktører.

Internasjonal innsats og fredsoperasjoner

Resolusjon 1325 "retter en sterk henstilling til FNs medlemsland om å sikre økt representasjon av kvinner på alle beslutningsnivåer i nasjonale, regionale og internasjonale institusjoner og tiltak som skal hindre, styre og løse konflikter". Videre bes medlemslandene om å "inngå i sine nasjonale trenings- og opplæringsprogrammer for militære og sivile politistyrker før utplassering" elementer som går på "vern, rettigheter og spesielle behov for kvinner, og om betydningen av at kvinner deltar i all fredsbevarende og fredsbyggende virksomhet".

På disse områdene vil regjeringen prioritere følgende tiltak:

Nasjonalt

Representasjon/deltakelse/rekruttering

- Norge skal, i samarbeid med andre land, arbeide aktivt for å sikre oppfølging av Resolusjon 1325 i alle relevante internasjonale fora, inkludert FN, NATO, OSSE, EU og AU.
- Kvinneandelen i forsvaret og politiet skal økes. Dette ansvaret påhviler ledere som har det direkte ansvaret for rekruttering.
- Kvinneandelen ved forsvarets befalskoler skal være minst 25 pst.
- Fra 2006 inviteres kvinner til frivillig sesjon.
- Flere kvinner skal rekrutteres til sivile stillinger i fredsoperasjoner.
- Politihøgskolen skal videreføre det vellykkede arbeidet med å rekruttere flere kvinnelige studenter til grunnutdanningen (ved opptak høsten 2005 utgjorde de kvinnelige studentene 37 pst).
- Justisdepartementet har et særlig ansvar for å rekruttere kvinner til departementets Styrkebrønn, som omfatter personell fra hele rettskjedens.
- Det skal iverksettes tiltak i berørte departementer for å fremme norske, kvinnelige ledere som kandidater for internasjonale militære og sivile stillinger.
- Norge skal utarbeide en liste over potensielle norske, kvinnelige kandidater til stillinger i internasjonale organisasjoner.

Trening/opplæring

- Forsvarsdepartementet og Justisdepartementet skal gi Politihøgskolen og Forsvarets skoler og utdanningsinstitusjoner i oppdrag

å integrere problemstillinger knyttet til kvinner, fred og sikkerhet i grunn- og videreutdanningen.

- Før utreise til internasjonale operasjoner skal norsk personell bli undervist i og satt i stand til å håndtere utfordringer knyttet til konkrete situasjoner de vil bli stilt overfor i det aktuelle landet. Forsvarsdepartementet og Justisdepartementet vil være ansvarlige for at personell gis slik kompetanse. Undervisningen skal omfatte innføring i *UN Code of Conduct for Personal Behaviour* og NATOs retningslinjer for bekjempelse av menneskehandel.
- Alt norsk personell skal også ha undervisning i folkerett, særskilt i humanitær rett og internasjonale menneskerettigheter, herunder regelverk om kjønnsbasert vold, seksualisert vold og menneskehandel.
- Opplæring og bevisstgjøring omkring kjønnsperspektivet og Resolusjon 1325 skal også omfatte personell i Styrkebrønnen, NORSTAFF og NORDEM. Her har Justisdepartementet og Utenriksdepartementet et særlig ansvar for gjennomføringen.
- Der opplæringsmaterieell allerede finnes, skal det foretas en gjennomgang av kvalitet og innhold for å se om det er dekkende i forhold til målene i Resolusjon 1325.
- Kjønnsperspektivet skal integreres i alle øvingsscenarier for internasjonale oppdrag.
- Forsvarsdepartementet og Forsvaret skal innarbeide et kjønns- perspektiv i planleggingen av all internasjonal virksomhet, herunder alle operasjonsplaner for internasjonale operasjoner.

..... 06

..... 07

Frivillige organisasjoner

- Utenriksdepartementet/Norad vil kreve at de frivillige organisasjonene i sine prosjekt-/programøknader og i sin rapportering gjør rede for hvordan kjønnsperspektivet blir integrert i deres virksomhet, for eksempel ved å referere til samarbeid med lokale kvinnemiljøer og organisasjoner der dette er relevant.
- Utenriksdepartementet/Norad vil særlig vektlegge de frivillige organisasjonenes arbeid for å rekruttere flere kvinner til internasjonale stillinger og trening og opplæring av eget personell omkring problemstillinger som er relevante i forhold til Resolusjon 1325.
- Frivillige organisasjoner som jobber på oppdrag for UD/Norad bør utarbeide egne atferdskodekser for sine ansatte.

Multilateralt (FN-systemet, NATO, OSSE, EU og AU)

Representasjon/deltakelse/rekruttering

FN:

- Norge skal, som medlem av styrende organer i FN og andre multilaterale organisasjoner, arbeide for at organisasjonene selv integrerer en mer gjennomgripende og aktiv tilnærming til kjønnsrettferdighet og likestilling og setter av ressurser til dette.
- Norge skal arbeide for at alle relevante sikkerhetsrådsresolusjoner og rullerende mandater for fredsoperasjoner tydelig beskriver hvordan de ulike tiltakene berører både kvinner og menn. Videre skal Norge arbeide for at alle Sikkerhetsrådets sendelag skal ha kvinnelige deltakere, og at sendelagene skal etablere dialog med lokale kvinner og lokalbaserte kvinneorganisasjoner. Sendelagenes rapporter skal inkludere et kjønnsperspektiv både i problemstillinger og analyser.
- Norge skal arbeide for at Generalsekretærens rapportering til Sikkerhetsrådet inkorporerer kjønnsperspektivet på en grundigere og mer gjennomgripende måte.
- Norge skal støtte rekrutteringsprosesser i FN for å utnevne flere kvinner til høyere stillinger i fredsoperasjoner, og skal aktivt synliggjøre sterke kandidater til slike stillinger. Det er særlig viktig å få kvinner inn i stillinger som spesialrepresentanter for Generalsekretæren (Special Representative of the Secretary General, SRSG).
- Norge skal fortsatt støtte DPKOs (FNs avdeling for fredsbevarende operasjoner) kvinnerådgiver og arbeide for at problemstillinger omkring kjønn og konflikt bedre integreres i DPKOs arbeidsrutiner, treningsopplegg og rekrutteringsarbeid.
- Norge skal arbeide for å øke antall kvinnerådgivere, og for sterkere og mer integrerte kvinnerådgiverteam, i FN's feltoperasjoner. Samtidig skal det arbeides for at disse forankres bedre i operasjonene, herunder i ledelsen. Det skal arbeides for at disse stillingene blir finansiert over de regulære budsjettene.
- Norge skal arbeide for at kjønnsperspektivet blir ivaretatt i FN's integrerte operasjoner.
- Norge skal være en pådriver i DPKOs arbeid med å mobilisere politiressurser til fredsoperasjoner. Det er et særlig behov for



© Petterik Wiggert / Panos Pictures

*Dialog med kvinner i konfliktområder er en forutsetning for å danne et helhellig bilde av situasjonen.
FNs generalsekretær Kofi Annan i samtale med internt fordrevne i en flyktningleir i Sudan.*

kvinnelige politietterforskere med kunnskap om håndtering av sensitiv informasjon om seksuelle overgrep. Det er også behov for personell med erfaring fra etterforskning av seksuelle overgrep og kjønnsbasert vold i krig og konfliktsammenheng.

NATO:

- Norge skal arbeide for å øke andelen kvinner blant personell i NATO-operasjoner, særlig i operasjonsområder der dette er viktig på grunn av lokale religiøse og kulturelle forhold.
- Norge skal arbeide for at NATOs retningslinjer for bekjempelse av menneskehandel blir gjennomført i sin helhet i alle medlems- og partnerland.

OSSE:

- Norge skal arbeide for å øke kvinnerepresentasjonen i sendelagene til Organisasjonen for samarbeid og sikkerhet i Europa (OSSE).
- Norge skal opprettholde sitt sterke engasjement for å integrere kjønnsperspektivet i OSSEs arbeid.
- Norge skal påse at medlemslandene følger opp vedtaket fra Ministermøtet i Ljubljana i 2005 som forbyr OSSE-personell å involvere seg i aktiviteter som kan fremme handel med kvinner og barn.

EU

- Norge skal både overfor EUs formannskap og de enkelte medlemsstater i EU vektlegge integrering av kjønnsperspektivet i alle deler av krisestyringsoperasjoner.
- Norge skal påse at norsk deltakelse i krisestyringsoperasjoner ledet av EU bidrar til å styrke gjennomføringen av Resolusjon 1325.

AU:

- Norge skal bidra til å styrke AU-sekretariatets kompetanse på Resolusjon 1325.
- I samarbeid med AUs sikkerhetspolitiske mekanismer skal Norge støtte integreringen av kjønnsperspektivet i alle tiltak og dokumenter. Dette vil være særlig viktig i forhold til arbeidet med å etablere African Standby Force (ASF).

Trening/opplæring

FN:

- Norge skal være en pådriver for integrasjon av kvinners juridiske rettigheter i strafferettsapparatet gjennom opplæring av dommere, påtalemyndighet, advokater og annet juridisk personell på FN-oppdrag.

NATO:

- Norge skal arbeide for å videreføre og styrke NATOs innsats mot menneskehandel, med særlig vekt på operative tiltak i felt. Dette vil være viktig overfor medlemsland og partnerland med svakt utbygget nasjonalt rettsvern mot handel med kvinner og barn.
- Norge skal aktivt følge opp NATOs vedtak om at alt personell (sivilt og militært) i NATO-ledete operasjoner skal ha gjennomført relevant trening og bevisstgjøring om temaet menneskehandel, herunder særlig alliansens treningsmoduler for bekjempelse av menneskehandel.

OSSE:

- Gjennom Office for Democratic Institutions and Human Rights (ODIHR) og sendelagene skal Norge fremme prosjekter i land i OSSE-området som bidrar til å heve kvinners kompetanse og øke deres mulighet til å delta i fredsarbeid. Norge har særlig kompetanse på institusjonsbygging i rettskjeden, men det er også viktig å støtte krefter i det sivile samfunn.

AU:

- Utenriksdepartementet vil styrke integrasjonen av kjønnspektivet i Training for Peace-programmets tiltak for utdanning av afrikansk sivilt personell og politi for utplassering i AUs fredsoperasjoner.
- Utenriksdepartementet skal arbeide for at flere kvinner gjennomfører trening og utdanning gjennom Training for Peace-programmet for å sikre et bedre rekrutteringsgrunnlag for afrikanske kvinner til AUs fredsoperasjoner.

Konfliktforebygging, fredsmekling, fredsbygging

Resolusjon 1325 "bekrefter på nytt kvinners viktige rolle for å forebygge og løse konflikter og drive fredsbygging, og understreker hvor viktig det er at kvinner deltar på lik linje og er fullt involvert i alle tiltak for å opprettholde og fremme fred og sikkerhet, samt at kvinner må delta mer i beslutningsprosesser for forebygging og løsning av konflikter."

En integrering av kjønnsperspektivet i fredsprosesser vil styrke kvinners politiske, økonomiske og sosiale deltakelse og øke deres kontroll over sine liv. Samtidig vil kvinners deltakelse styrke mulighetene for å bygge en varig, stabil fred innenfor demokratiske rammer.

Norge skal arbeide for å styrke kvinners muligheter for politisk deltakelse og for å sikre en jevn kjønnsbalanse i oppbyggingen av statlige institusjoner, herunder også i justis- og sikkerhetssektoren.

Nasjonalt

- Norge skal iverksette tiltak for å stimulere flere kvinner til å være tilretteleggere og meglere i freds- og forsoningsprosesser, og bidra til en jevnere kjønnsbalanse blant egne deltakere i freds- og forsoningsprosesser.
- Alle instruksjoner som utarbeides til delegasjoner og utvalg skal innbefatte/integrere kjønnsperspektivet.
- Norsk personell i fredsbevarende kontingenter, feltreiser eller andre delegasjoner som deltar før, under og etter konflikt, skal bestå av både kvinner og menn. Økt kvinneandel er nødvendig blant annet for å nå målet om å samarbeide med flere kvinner lokalt.
- Norge skal sikre kvinners deltakelse og integrere kjønnsperspektivet i tiltak og prosesser for religiøs dialog på nasjonalt og internasjonalt nivå.
- Utenriksdepartementet vil styrke sitt samarbeid med forskningsmiljøer som arbeider med fred og konfliktløsning i et kjønnsperspektiv. Forskningsmiljøene oppfordres til å prioritere kjønnsperspektiver i sine programmer og prosjekter.



Kvinners deltagelse i politiske beslutningsprosesser er en forutsetning for demokratisk utvikling. Her avgir afghanske kvinner sin stemme ved valg. Foto: © Lana Slezic/Panos Pictures

12

13

Bilateralt samarbeid i freds- og forsoningsprosesser

- Der Norge fungerer som tilrettelegger i forhandlinger, eller er direkte involvert i fredsprosesser, skal det bidras til å sikre økt representasjon av kvinner i forhandlingsdelegasjoner og andre aktiviteter i forbindelse med slike forhandlinger.
- Norge skal gi økonomisk støtte til tiltak for å sikre kvinner deltagelse og representasjon i konkrete fredsprosesser. I de tilfeller hvor kvinner ikke deltar direkte i fredsforhandlinger, skal Norge støtte særlige tiltak som sørger for at kvinners rettigheter, behov og prioriteringer blir ivaretatt.
- I arbeid med fredsbygging og demokrati skal det legges vekt på kvinners rolle som politiske aktører. Det skal gis opplæring i sikring av kvinners demokratiske rettigheter, herunder fri utøvelse av stemmerett og likestilte muligheter til å stille til valg.
- Tiltak skal iverksettes for å trekke inn lokale kvinner, både enkeltpersoner, kvinneorganisasjoner, nettverk og miljøer hvor kvinner er særlig representert, i alle ledd i konfliktforebygging,

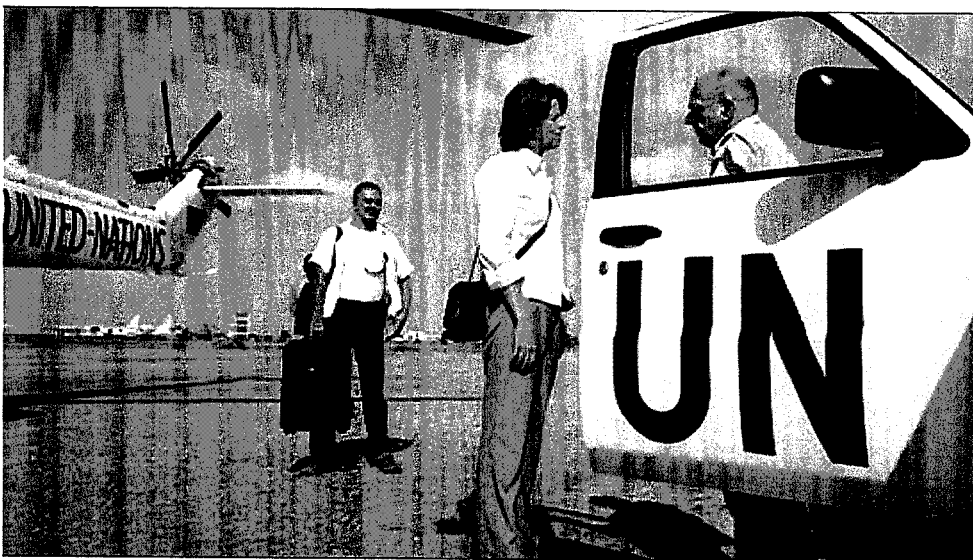
konfliktløsning og fredsbygging.

- Norge skal holde regelmessig kontakt med lokalbaserte kvinnegrupper og støtte formelle og uformelle møter for kvinner og deres nettverk i konfliktområder.
- Norge skal sette kjønnsperspektivet på dagsorden i forbindelse med utforming av fredsavtaler, og være en pådriver for at kvinners rettigheter blir konkret og effektivt ivaretatt i gjennomføringen av disse.
- Norge skal arbeide for at kvinner blir representert i de overvåkingmekanismer som blir etablert i tilknytning til ulike fredsavtaler.
- Norge skal bidra til å styrke og bygge opp justissektoren i land under gjenoppbygging etter konflikt. Det skal i denne sammenheng satses på tiltak for å sikre kvinner reell, ikke-diskriminerende tilgang til rettssystemet.

Multilateralt

FN-systemet:

- Norge skal arbeide for at kjønnsperspektivet blir integrert i alle deler av Fredsbyggingskommisjonens arbeid, herunder at behovet for kontinuitet i overgangen fra militære til politiske operasjoner ivaretas.
- Norge skal arbeide for en evaluering av FNs organisering av kjønns- og likestillingsspørsmål, samt være en pådriver for at dette blir en del av diskusjonen om reform av FNs operasjonelle aktiviteter.
- Norge skal støtte FN i arbeidet med å utvikle en mer systematisk metode for å konsultere kvinnelige ledere og kvinnenettverk og organisasjoner lokalt på et tidlig stadium i fredsprosesser.
- Norge skal støtte FNs lokale tiltak for å øke kvinnerrepresentasjonen i nominasjonsprosesser til valg på alle nivåer.
- Norge skal jobbe aktivt for å styrke gjennomføringen av Resolusjon 1325 i FNs ulike særorganisasjoner, fond og programmer, bl.a. med støtte til opplærings- og bevisstgjørings tiltak.
- Norge skal etablere tett dialog med UNDP (FNs utviklingsprogram) om Resolusjon 1325 både bilateralt og gjennom givergruppen for BCPR (Friends of the Bureau for Conflict Prevention and Reconstruction).



Bildet viser en kvinnelig FN-representant i samtale med kollegaer i felten. Det finnes svært få kvinner i høyere stillinger i FNs fredsoperasjoner. Foto: © Sven Torfinn / Panos Pictures

14

.....

15

- Norge skal arbeide aktivt gjennom styrer og trust funds for at Verdensbanken tillegger problemstillinger omkring kvinner og fredsbygging ytterligere vekt.
- Norge skal bidra til å styrke vennegruppen for Resolusjon 1325 og dens arbeid for mer proaktive og resultatorienterte tiltak.
- Alle avvæpnings-, demobiliserings- og reintegreringstiltak (DDR) som Norge bidrar til i land som kommer ut av konflikt, skal ha et kjønnsperspektiv. Dette skal inkludere samarbeid med lokale kvinnenettverk og andre lokale organisasjoner der kvinner er representert. Slike DDR-tiltak skal både være rettet mot kvinner som stridende/tidligere stridende og kvinner som er tilknyttet stridende grupper på annen måte. Det skal også tas hensyn til kvinner som pårørende og nærmeste sosiale nettverk til stridende.
- Der Norge er involvert i sikkerhetssektorreform og tiltak for rustningskontroll, skal det tas hensyn til kvinners og menns ulike sårbarhet.



T.v.: Norge skal bidra til å styrke og bygge opp justissektoren i land under gjenoppbygging etter konflikt. Det er særlig viktig å sikre kvinners tilgang til rettssystemet. T.h.: Stadig flere kvinner og jenter deltar blant de stridende – frivillig eller under tvang. Her fra Liberia. Foto: © Giacomo Pirozzi / Panos Pictures (t.v.) og © Teun Voeten / Panos Pictures (t.h.)

NATO:

- Norge skal bidra til at alliansens støtte til sikkerhetssektorreform underbygger utviklingen av stabile sivilsamfunn, og sikrer kvinner og barns politiske, økonomiske og sosiale rettigheter.
- Norge skal arbeide for at kjønnsperspektivet blir klarere vektlagt i dialogen med NATOs medlemskandidatland og partnerland.

OSSE:

- Norge skal fortsatt være en pådriver for implementering av OSSEs handlingsplan for likestilling som på siste ministermøte ble utvidet til også å omfatte Resolusjon 1325.
- Norge skal arbeide for at kvinner inkluderes i de ulike fredsprosessene som pågår i en rekke av OSSEs medlemsland på Balkan og i SUS-området.

Beskyttelse og menneskerettigheter

Resolusjon 1325 ber "alle parter i væpnet konflikt om fullt ut å respektere folkerettslige avtaler om rettigheter for og vern av – spesielt sivile – kvinner og jenter". Resolusjonen ber videre "alle parter i væpnet konflikt iverksette særlige tiltak for å beskytte kvinner og jenter mot kjønnsbasert vold, især voldtekt og andre seksuelle overgrep, og andre former for vold i væpnede konfliktsituasjoner". Resolusjonen understreker "alle staters ansvar for å avskaffe straffefrihet, og for å straffe-forfølge de ansvarlige for folkemord, forbrytelser mot menneskeheten og krigsforbrytelser, inkludert kjønnsbasert vold mot kvinner og jenter..".

Norge skal arbeide for styrket fokus på menneskerettighetsbeskyttelse i konflikt- og postkonfliktsituasjoner og i fredsprosesser. Dette gjelder spesielt beskyttelse av kvinner, og arbeid for å styrke deres muligheter til å delta aktivt i konfliktforebygging og fredsprosesser.

Nasjonalt

- UD, FD og JD skal styrke kompetansen i egne organisasjoner på feltene menneskerettigheter og konflikt i et kjønnsperspektiv.
- Regjeringen vil videreføre en streng håndhevelse av brudd på retningslinjer og atferdskodekser som skal hindre seksuell utnyttelse og misbruk utøvet av norsk personell på utenlandsoppdrag.
- Norge skal styrke arbeidet med opplæring i NATOs retningslinjer mot menneskehandel og FNs nulltoleransepolitikk mot seksuell utnyttelse og misbruk før utreise til operasjoner. Brudd skal rapporteres og sanksjoneres.

Multilateralt

- Norge skal bidra til at det internasjonale samfunn griper inn overfor folkemord, etnisk rensing og forbrytelser mot menneskeheten. En internasjonal gjennomføring av prinsippet om *responsibility to protect* krever spesiell innsats rettet mot kjønnsbasert og seksualisert vold. Dette innebærer blant annet at Norge skal arbeide for å fjerne straffefrihet for internasjonale forbrytelser



Kvinner og barn i kø for å hente vann. Det er et stort behov for å styrke beskyttelsen av flyktninger og internt fordrevne mot overgrep og vold. Foto: © Betty Press / Panos Pictures

som voldtekt, seksualisert vold og kjønnsbasert vold.

- Kvinners mulighet for deltakelse og rettsbeskyttelse uten diskriminering er grunnleggende rettighetskrav som Norge skal bidra til å sikre. Dette skal blant annet skje gjennom støtte til arbeid for menneskerettighetsovervåkning og menneskerettighetsbeskyttelse lokalt, nasjonalt og internasjonalt.
- Gjenoppbygging av rettsstatsstrukturer krever et aktivt forhold til kvinners deltakelse og til å sikre deres reelle mulighet for å oppnå beskyttelse av rettsstaten på lik linje med menn. Norge skal arbeide for å sikre et kjønnsperspektiv på *rule of law*/rettsstatsinitiativer i gjenoppbyggingsfaser, og skal styrke arbeidet for en reell gjennomføring av ikke-diskrimineringsprinsippet i slike situasjoner. Styrking av politiets og rettsvesenets vilje og evne til å yte beskyttelse til kvinner er en sentral del av dette. Ikke-diskriminering og kvinners rettigheter og reelle deltakelse skal også stå sentralt i innsatsen for *transitional justice*, herunder i rettsoppgjør etter konflikt, såkalt vetting, forsoningsinitiativer, osv.

Norge skal satse på initiativer som styrker kvinners posisjon i slike overgangsfaser og -prosesser.

- Norge skal støtte FNs generalsekretærs nulltoleransepolitikk i forhold til seksuelle overgrep begått av FNs eget personell, og bidra til bedre internkontroll med sikte på mer effektive forebyggingstiltak, bedre etterforskningskapasitet og større mulighet til straffetiltak. Det innebærer bl.a. å styrke FNs internrevisjon på dette området og arbeide for at troppebidragsytende land forplikter seg til å straffeforfølge overgripere.
- Norge skal bidra til at det internasjonale regelverket for å bekjempe menneskehandel (FNs Palermoprotokoll) blir gjennomført både av troppebidragsyterland og vertsland for fredsbevarende operasjoner.
- Norge skal arbeide internasjonalt for at kjønnsperspektivet, kamp mot overgrep og bekjempelse av menneskehandel inngår som en del av alle operasjonsplaner for fredsbevarende operasjoner og i fredsavtaler (jfr. NATOs retningslinjer for bekjempelse av menneskehandel).
- Norge skal aktivt følge opp NATOs vedtak om at alt personell (siv/mil) i NATO-ledede operasjoner skal ha gjennomført relevant trening og bevisstgjøring på temaet menneskehandel. Norge skal støtte prosjekter i konfliktområder som tar sikte på å beskytte kvinner og jenter mot seksualisert vold, herunder menneskehandel, og som gir hjelp til rehabilitering og reintegrering av ofre for slik vold.
- Norge skal fortsatt støtte UNHCRs (FNs høykommissær for flyktninger) arbeid med flyktninger og internt fordrevne, spesielt tiltak rettet mot beskyttelse i leirene, både fra eksterne trusler og fra vold internt i leirene, herunder vold i nære relasjoner. En særlig oppmerksomhet må rettes mot tiltak for traumatiserte kvinner og jenter.
- Departementene vil styrke sitt samarbeid med forskningsmiljøer som arbeider med kvinners menneskerettigheter og behov for beskyttelse, og oppfordre miljøene til å prioritere kjønnsperspektiver i sine programmer og prosjekter.

Oppfølging, revidering og samarbeid

- Myndighetenes arbeid med handlingsplanen skal utføres av de berørte departementer og direktorater, som skal utarbeide egne retningslinjer for iverksettelse og rapportering.
- Hvert departement og hver ansvarlige enhet skal utpeke en person som koordinerer oppfølgingen av planen. Det overordnede ansvaret ligger i Utenriksdepartementet.
- Det skal etableres et samarbeidsorgan bestående av det interdepartementale utvalget, berørte direktorater, relevante forskningsmiljøer og de frivillige organisasjonene. Dette organet skal møtes to ganger årlig for gjensidig utveksling av informasjon, kunnskap og erfaringer om pågående prosjekter.
- Alt trenings- og opplæringsmateriell skal evalueres med regelmessige mellomrom.
- Handlingsplanen skal evalueres årlig i forbindelse med FN-markeringen av Resolusjon 1325 i oktober. Det skal åpnes for revisjoner, endringer og tilføyelser. Evalueringen skal basere seg på rapporter fra de relevante departementene. Rapportene skal være ferdige 15. september og samles i en felles rapport som skal utarbeides av Utenriksdepartementet. Planen og de årlige evalueringene skal offentliggjøres. Det skal utarbeides felles kriterier for departementenes rapportering.

Hele intervjuet vil foregå muntlig med taleopptak. Intervjuguiden er i sin helhet ment som brukt kun av meg som intervjuer. Intervjuobjektene vil få tilsendt en mail med en kort presentasjon av prosjektet, av meg og med en liten forklaring på hva som er grunnen til at jeg ønsker nettopp dem som intervjuobjekt.

Innledning og informasjon

Jeg er for tiden deltidsstudent ved utdanningsinstitusjonen; Diakonhjemmet etter og videreutdanning. Her gjennomfører jeg en master i Verdibasert ledelse. I forbindelse med masteroppgave skal jeg foreta intervju for å avdekke hva som gjøres av ledelsen i norsk politi for å rekruttere kvinner til internasjonale politioperasjoner, og hva som kan gjøres for å lykkes i enda større grad i dette arbeidet.

Med ledelsen i norsk politi menes her den lokale distriktsledelsen og den sentrale ledelsen i Politidirektoratet.

Masteroppgavens problemstilling er som følger: *"Hva kan ledelsen av norsk politi gjøre for å øke rekrutteringen av kvinner til internasjonale politioperasjoner?"*

Intervjuet vil bli anonymisert. Du vil få tilsendt referatet fra intervjuet for gjennomsyn og godkjenning i etterkant.

1. Bakgrunnsspørsmål

1. Hvor befinner du deg i organisasjonen?
2. Har du personalansvar?
 1. Ja Nei
 2. Hvis Ja, hvor mange?
3. Hva er ditt kjønn, din sivilstand og din alder?
4. Har du internasjonal erfaring?
 1. Ja Nei
 2. Hvis Ja, hvor mange misjoner og når var disse?
 3. Hvis Ja, kan du tenke deg å reise ut igjen?
 4. Hvis nei har du selv reflektert over det å delta i en internasjonal politioperasjon?
 5. Hvis nei, har du medarbeider som har deltatt i en eller flere internasjonale

politioperasjoner?

6. Hvis ja, hadde du noen påvirkning på deres valg?
 7. Hvis ja, har de hatt noen påvirkning på dine valg?
5. Hvilken kjennskap har du til FNs sikkerhetsråds resolusjon 1325 av 31. oktober 2000 og Norsk handlingsplan av 8.mars 2006 som bygger på denne.
1. I så fall på hvilken måte har du hørt om / lest om denne? Fortell.
 2. På hvilken måte har du fått kunnskapen? Ledere/kolleger og eller gjennom andre?

2. Holdninger til internasjonale politioperasjoner og gjenbruk av kompetanse

- Fortell meg om hva du mener om internasjonale politioperasjoner.
- Til deg som allerede har tjenestegjort ute, fortell meg om måten du ble mottatt da du kom hjem og hvordan distriktet har nyttiggjort seg dine nyervervede erfaringer og din lærdom? Fortell her om dine ledere, dine kollegaer og eventuelt andre om på hvilken måte de tok imot deg.
- Til deg som har lederansvar, hva gjør du konkret for å reintegrere en som har vært ute i internasjonal tjeneste, og gjøre nytte av den nye kunnskapen som vedkommende nå besitter, og bruker du vedkommende konkret i arbeidet med å rekruttere flere?

3.1 På hvilken måte jobber politidistriktet ditt med rekruttering generelt (kvinner og menn) til internasjonale politioperasjoner?

- På hvilken måte jobber politidistriktet ditt med rekruttering? (metode, strategier, handlingsplaner m.m.).
- På bakgrunn av de utfordringer norsk politi står overfor med tanke på å ha tilstrekkelig kapasitet og fylle ledige stillinger, hva gjør politidistriktet ditt for å øke interessen for å arbeide i Norsk politi?
- På hvilken måte jobber dere med å rekruttere polititjenestemenn og -kvinner til internasjonal politioperasjoner?

3.2 På hvilken måte jobbes det med rekruttering av kvinner spesielt?

- Hva gjør lederen i din organisasjon for å rekruttere kvinner spesielt til ulike stillinger?
- Hva gjør lederen i din organisasjon med tanke på å rekruttere kvinner i egen organisasjon til internasjonale politioperasjoner?
- Hvilken strategi har dere for å oppnå resultat med tanke på kvinnelig rekruttering generelt? (her blir det viktig med konkretiseringer og eksempler)..
- Hvilke handlingsplan(er) har dere for å oppnå resultat med tanke på kvinnelig rekruttering generelt?
- Hvilke metoder brukes for å oppnå resultat med tanke på kvinnelig rekruttering generelt?

- Hvilken strategi har dere for å oppnå resultat med tanke på kvinnelig rekruttering til internasjonale politioperasjoner?
- Hvilke handlingsplaner har dere for å oppnå resultat med tanke på kvinnelig rekruttering til internasjonale politioperasjoner?
- Hvilke metoder bruker dere for å oppnå resultat med tanke på kvinnelig rekruttering til internasjonale politioperasjoner?
- Har du og din organisasjon noen måltall dere jobber mot med tanke på kvinnelig rekruttering?
- Er det spesielt fokus på å rekruttere polititjenestekvinner til internasjonale politioperasjoner?

3.3 Til deg som allerede har vært ute, på hvilken måte ble du rekruttert?

- Du som allerede har tjenestegjort i en eller flere internasjonale politioperasjoner, på hvilke(n) måte(r) ble du rekruttert / hvordan fikk vite om at det var noe som het internasjonal tjeneste for polititjenestemenn- og kvinner?
- Hvis du kunne bestemme hvordan man skulle bli rekruttert, ivaretatt under tjenesten, ønsket velkommen og nyervervet kunnskap ble tatt i bruk når man var tilbake i eget politidistrikt; hvordan skulle dette da skje? Kom med så mange forslag og innspill som mulig.

3.4 Til deg som ikke har jobbet internasjonalt

- Tenker du på internasjonalt arbeid som:
 - En forpliktelse
 - En mulighet
 - En utfordring
 - En beordring
 - Osv.
- Har du reflektert over dette? I så fall, hva har du tenkt?
- Kjenner du noen som har vært ute i internasjonal polititjeneste? I så fall, på hvilken måte har dette påvirket deg?
- Hva skal til for at du reiser?
 - Er det noe arbeidsgiver lokalt kan bidra med, i så fall hva?
 - Er det noe som skulle vært organisert, lagt opp annerledes fra Politidirektoratet (POD) sin side, i så fall hva?
 - Er det noe Politietsfellesforbund (PF) kunne bidratt med, i så fall hva?

3.5 Til deg som har lederansvar, har du tanker om på hvilken måte du kan bidra med å rekruttere flere til internasjonale politioperasjoner?

- Hvilke nye og andre tiltak enn de som allerede gjennomføres ser du får deg kan ha en positiv virkning på antall rekrutterte kvinner til internasjonale politioperasjoner?

- Hva kan du selv gjøre, og hva bør eventuelt gjennomføres av dine linjeledere, overordnede og POD?
 - Beskriv

4. Har du erfaringer og tanker som jeg ikke har spurt eller som ikke har kommet frem her, som du mener kan være med å belyse problemstillingen? I så fall hva? Fortell;)

Astri Johanne Holm
Schweigaardsgate 94C,
0656 Oslo

nnnn

Oslo 9.10.08

Henvendelse vedrørende prosjekt knyttet til masterstudie i verdibasert ledelse.

Hei! Mitt navn er Astri Johanne Holm og jeg jobber for tiden som vaktleder ved Sentrum politistasjon, Oslo. Ved siden av jobb tar jeg en master i Verdibasert ledelse. Jeg er nå i gang med 4. året av 4 og skal våren 2009 levere masteroppgaven. Den tar for seg rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner. Hovedproblemstillingen er som følger: *"Hva bør ledelsen av norsk politi gjøre for å rekruttere flere kvinner til internasjonale politioperasjoner?"*. I den forbindelse har jeg plukket ut tre politidistrikt som jeg ønsker å se nærmere på. Disse er plukket ut fra geografisk beliggenhet og faktisk deltagelse i internasjonale politioperasjoner.

Det er her ditt politidistrikt kommer inn; de tre er nemlig nn, nn og nn. Jeg ønsker å foreta et intervju med deg som leder av distriktet, en mellomleder og en som kan representere "ytre ledd".

I ditt distrikt har jeg foruten om deg lyst til å intervju nn og nn som jeg vet har internasjonal erfaring. Skulle du eventuelt ha andre forslag til personer jeg kan snakke med, er jeg mottagelig for innspill.

Da prosjektet er under tidspress, håper jeg på et snarlig og positivt svar. På bakgrunn av svar fra deg, vil nærmere avtaler gjøres. Jeg er mobil og vil om dere er positive til forespørselen foreta et besøk i distriktet og håper at alle tre intervjuene kan gjennomføres den tiden jeg er der.

Skulle det eventuelt være spørsmål vedrørende min henvendelse, vennligst ta kontakt med meg pr mail eller på mobil 926 17 577.

På forhånd takk for hjelpen!

Med ønsker om en fortsatt fin dag!

Vennlig hilsen

Astri Johanne Holm

Vedlegg 5 FORSLAG TIL HANDLINGSPLAN

Tiltak	Beskrivelse	Ansvarlig	Dato for gjennomføring	Erfaring/videre oppfølging
1. "Fortellinger satt i system"	Bruke kvinnelige polititjenestemenn med erfaring fra internasjonale politioperasjoner, til å være aktive promotører lokalt og sentralt.	Lokal leder/ politimester POD	Sei nest 6 måneder etter hjemkomst. Årlig informasjonsrunde lokalt/sentralt. Utført etter en fremlagt plan for hvilke distrikt som trenger spesiell oppfølging når. (Distrikt med lav prosentandel kvinner i internasjonale politioperasjoner vil bli prioritert).	Den enkelte, og distriktene følges opp kontinuerlig. Tiltaket evalueres av POD årlig med tanke på mulig effekt.
2. Måle distriktene på avgivelser av kvinnelige polititjenestemenn til internasjonale politioperasjoner jr FN res 1325	Legge inn i de årlige innrapporteringene distriktene har til POD, opplysningsplikt med tanke på hvor mange kvinnelige polititjenestemenn de har avgitt til internasjonale tjenester.	POD	Årlig – samtidig som eksempelvis årsrapporter med mer leveres. Januar / februar	Tiltaket evalueres av POD årlig med tanke på mulig effekt for eventuell videreføring av tiltaket.

3. "Family-mission"	Utredningsarbeid vedrørende mulighetene for nye misjonsformer.	POD / FN-OSCE-NORAF mfl.	Langsiktig. Mulig som pilotprosjekt med forslag til tiltak fremlagt av POD for FN.	Overordnet arbeid
4. "Familietiltak"	<p>Utredningsarbeid med tanke på behov for</p> <ul style="list-style-type: none"> - flere hjemreiser for kvinner med små barn hjemme - støtte til mannlig partner som er hjemme med barn 	POD / evt FN-OSSE-NORAF mfl.	Langsiktig. Mulig som pilotprosjekt med forslag til tiltak.	Evalueres etter eksempelvis en 2 års periode med tanke på mulig effekt og innføring som permanent tiltak.
5. Bedre informasjon om FNs sikkerhetsråds resolusjon 1325	<p>Føres inn som et eget punkt i det enkelte politidistrikts informasjonsstrategiplan for egne ansatte vedrørende fremtidlige muligheter, basert på POD sin overordnede interne informasjonsstrategi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Økt bruk av reisebrev og andre typer tilbakemeldinger fra kvinner som er i ulike misjonsområder i lokale informasjonskanaler, dele historiene som griper. 	Det enkelte politidistrikt, følges opp av POD overordnet.	Jevnlig / årlig	Tiltaket evalueres av POD årlig med tanke på mulig effekt for eventuell videreføring av tiltaket.

<p>6. Oppfølging av de som allerede er ute i internasjonale politioperasjoner</p>	<p>Indirekte rekrutteringsarbeid ved å opprettholde god kontakt med de som har bestemt seg for å reise ut, de som har reist ut, og de som kommer hjem. Herunder menes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kontakt og info underveis - Beholde stilling / jobb man reiser fra - Gjenbruk av kompetanse når de kommer hjem / karrierefremmende. 	<p>POD / lokal arbeidsgiver</p>	<p>Kontinuerlig.</p>	<p>Årlig evaluering og oppfølging av POD.</p>
<p>7. Overordnet strategisk handlingsplan for økt rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner</p>	<p>En overordnet strategisk handlingsplan som vil være retningsgivende for distriktene i dette spørsmålet.</p>	<p>POD</p>	<p>Eksempelvis 5 års plan, utarbeides hver 5 år.</p>	<p>Årlige milepæler og devalueringer i løpet av 5 års perioden. Avsluttes med en sluttrapport som evt vil bidra inn i neste periode plan.</p>
<p>8. Lokal handlingsplan for økt rekruttering av kvinner til internasjonale politioperasjoner i hvert distrikt</p>	<p>Pålegge de distriktene, som ikke har det, å utarbeide en lokal strategisk handlingsplan basert på POD sin overordnede handlingsplan som kan være med på å øke andelen kvinner rekruttert til internasjonale politioperasjoner</p>	<p>Distriktene selv, men med POD som kontrollør på at disse planene blir laget, fulgt opp, og gjennomført.</p>	<p>Eksempelvis 5 års overordnede strategiske rekrutteringsplaner.</p>	<p>Tiltaket evalueres av POD ved periodens slutt, med tanke på mulig effekt for eventuell videreføring av tiltaket.</p>

9. Kartlegge kompetanse	<p>Utarbeide en oversikt over hvem som har vært hvor, når slik at gjenbruken av internasjonalt ervervet kompetanse lettere kan gjenbrukes.</p> <p>Denne oversikten må være lett tilgjengelig for det enkelte distrikt og deres ansatte, slik at informasjonen blir brukt</p>	POD	Kontinuerlig	
10. Utarbeide liste over aktuelle kvinner	<p>Jf norsk handlingsplan. På den måten lettere kunne spille inn aktuelle kvinner til lederstillinger i FN-systemet</p>	POD	Kontinuerlig	
11. Opprette en "Pool"	<p>Grunnet tidsbegrensede internasjonale politioperasjoner, trenger man et visst antall mennesker for å kunne opprettholde antallet polititjenestemenn på internasjonale oppdrag til en hver tid.</p>	POD	Kontinuerlig	