



## Självständigt arbete (15 hp)

<b>Författare</b>		<b>Program/Kurs</b>
Annika Löfgren Lundqvist		HSU12-14/HSU 9
<b>Handledare</b>		
		<b>Antal ord: 15 832</b>
Professor Charlotte Wagnsson	<b>Beteckning</b>	<b>Kurskod</b>
Fil.dr. i Sociologi Aida Alvinus		2HU033
<b>GYNNSAMMA OCH OGYNSAMMA ASPEKTER I REKRYTERING AV KVINNOR INOM FÖRSVARSMAKTEN</b>		
<b>Sammanfattning:</b> En av Försvarmaktens utmaningar idag handlar om personalförsörjning. Det är eftersträvansvärt att få med fler kvinnor in i organisationen samt att dessa ges möjlighet till karriärutveckling. Syftet med denna uppsats är att erhålla en fördjupad förståelse av upplevda gynnsamma och ogynnsamma aspekter i rekryteringen av kvinnor mot högre befattning inom Försvarmakten. De frågor som varit vägledande är; Vilka gynnsamma aspekter finns i rekrytering av kvinnor till militära (chefs)positioner i högre befattning? och Vilka ogynnsamma aspekter finns i rekrytering av kvinnor till militära (chefs)positioner i högre befattning? Sammantaget har 8 informanter (kvinnor) deltagit i studien. Urvalet av informanter har gjorts med ambitionen att få så bred variation av svar som möjligt. Därför valdes kvinnor med olika bakgrund och befattningar inom Försvarmakten. Intervjuerna bearbetades enligt en explorativ Grounded Theory-ansats vilket har resulterat i en teoretisk modell som i sin tur underbyggs av fyra övergripande kategorier: individuella och organisatoriska gynnsamma respektive ogynnsamma aspekter. Övergripande resultat indikerar att ledarskap som ett formellt stöd är en av de viktigaste faktorerna för att föra fram kvinnor i Försvarmakten på högre befattningar. Det informella stödet från kollegor, vänner och familj har visat sig vara viktigt och det fungerar både som komplement och som ett alternativ när det formella stödet brister. Då studien är av induktiv karaktär ges slutligen förslag på fortsatt forskning och praktiska implikationer.		
<b>Nyckelord:</b> Rekrytering, kvinnor, Försvarmakten, Ledarskap, Formellt stöd, Informellt stöd		



## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>5</b>
1.1 EN HISTORISK TILLBAKABLICK PÅ KVINNORS INTRÄDE I FÖRSVARSMAKTEN .....	6
1.1 Jämställdhetsintegringen når Försvarsmakten .....	7
1.2 Tidigare forskning kring kvinnors duglighet .....	8
1.3 Centrala åtgärder i Försvarsmakten.....	9
1.4 Problemformulering.....	9
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	10
1.2.1 Forskningsfrågor.....	10
<b>2. METOD .....</b>	<b>11</b>
2.1 VAL AV METOD.....	11
2.1.2 Urval.....	11
2.1.3 Informanterna.....	12
2.1.4 Etiska överväganden.....	12
2.1.5 Datainsamling.....	13
2.1.6 Databearbetning och presentation .....	13
2.1.7 Källkritik.....	14
2.2 BEGREPPSANVÄNDNING.....	15
2.3 DISPOSITION.....	16
<b>3. RESULTAT.....</b>	<b>17</b>
3.1 INDIVIDEN OCH LEDARSKAPET I ORGANISATIONEN.....	17
3.1.1 Detaljerad datapresentation.....	19
3.1.2 Individuellt positivt.....	20
3.1.3 Individuellt negativt.....	25
3.1.4 Organisatoriskt positivt.....	28
3.1.5 Organisatoriskt negativt.....	34
<b>4. DISKUSSION .....</b>	<b>44</b>
4.1 SAMMANFATTNING OCH SLUTSATS AV RESULTAT .....	44
4.1.1 Teorin om Homosocialitetsperspektivet .....	45
4.1.2 Ledarskapsteorier.....	47
4.1.3 Teorin om perspektiven socialt och psykologiskt kapital.....	49
4.1.4 Sammanfattande slutsats .....	50
4.2 METOD .....	50
4.3 FRAMTIDA FORSKNING .....	51
4.4 PRAKTISKA IMPLIKATIONER.....	51
4.5 INTERVJUGUIDE .....	52
<b>5. KÄLLOR OCH LITTERATURFÖRTECKNING .....</b>	<b>53</b>
5.1 VETENSKAPLIGA ARTIKLAR.....	53
5.2 BÖCKER.....	53
5.3 INTERNETKÄLLOR .....	55
5.4 ÖVRIGA KÄLLOR.....	55
5.4.1 Intervjuer.....	55
5.4.2 Rapporter och Forskningsundersökningar.....	56

Det var någon av de första veckorna under hösten. Vi var ett gäng, kollegor ur försvarsmakten, som alla hade påbörjat Försvarsmaktens högre stabsutbildning (HSU) på Försvarshögskolan (FHS). Den ene hade varit kompanichef, den andre Stabschef på bataljonen, en tredje sektionschef, någon handläggare. Vi satt och pratade, jämförde vad vi gjort och vad vi ville åstadkomma, lite ”hur har du hamnat är - vilka är dina kvalitéer?”. Killarna berättade hur de uppmanats av sina chefer att söka vidare. Vi tjejer tittade på varandra ”wow” – uppmanad att söka, tänk om man i alla fall blev uppmuntrad...

Författaren vill tacka huvudhandledare professor Charlotta Wagnsson för hennes skarpa blick på texten som helhet. Jag vill ge ett särskilt tack till biträdande handledare Fil.dr. i Sociologi Aida Alvinus för din aldrig sinande energi och optimism och vägledning. Tack till informanterna som möjliggjort undersökningen. Tack till opponenter och seminariekollegor för era synpunkter. Tack också till medarbetare på Högkvarteret och personalstaben för ert stöd.

#### Figurförteckning

- Figur1. Comparison of Conventional Research Methods to Grounded Theory.
- Figur 2. Tabell över undersökningens informanter, antal och dess spridning.
- Figur 3. Individens utrymme i förhållande till informellt och formellt stöd i frågan om rekrytering av kvinnor till högre organisatorisk nivå.
- Figur 4. Den övergripande kategorin Individuellt positivt.
- Figur 5. Den övergripande kategorin Individuellt negativt.
- Figur 6. Den övergripande kategorin Organisatoriskt positivt.
- Figur 7a. Den övergripande kategorin Organisatoriskt negativt.
- Figur 7b. Den övergripande kategorin Organisatoriskt negativt.

## 1. Inledning

*Jag får ibland frågan varför ska kvinnor överhuvudtaget söka sig till Försvarsmakten? Det finns två svar. För det första: Det ligger i vårt – Försvarsmaktens – intresse att hela befolkningens kompetens utgör vår rekryteringsbas... För det andra: Försvarsmakten ska spegla det samhälle vars demokratiska system vi ytterst är satta att försvara. Därför måste andelen kvinnor öka. Det är i praktiken en fråga om både överlevnad och trovärdighet.<sup>1</sup>*

Försvarsmakten är en av Sveriges största myndigheter. Det arbetar ca 50 385 människor inom organisationen, 43 700 är män och 6685 är kvinnor.<sup>2</sup> Organisationen i sin helhet är alltså mansdominerad. Myndighetens uppdrag är att ansvara för Sveriges militära försvar. Särskiljande för Försvarsmakten jämfört andra myndigheter är att Försvarsmakten har förmågan till väpnad strid, ingen annan myndighet i Sverige har liknande uppdrag.<sup>3</sup> Ett annat utmärkande drag för Försvarsmakten är kravet på tillgänglighet som i sin tur utkräver och skapar sammanhållning, lojalitet, emotionell och fysisk uppoffring av den anställda till Försvarsmakten.<sup>4</sup> Tillgänglighet och lojalitet skapas på olika sätt genom kravbilder, specifika militära skolor och uniformskrav som gör officeren synlig men som också skapar avstånd till samhället i övrigt.<sup>5</sup> I en mansdominerad organisation där sammanhållningen<sup>6</sup> är av yttersta vikt blir frågan om rekrytering av kvinnor i allmänhet och till högre poster inom Försvarsmakten i synnerhet extra viktig.

---

<sup>1</sup> Citatet av ÖB Johan Hederstedt, från 2002, Nordiska konferensen om kvinnors integrering i Försvarsmakten. Berggren, Anders, W. Ivarsson, Sofia (2002), *Långsamt framåt marsch – Rapport från den första Nordiska Konferensen för Kvinnors Integrering i Försvarsmakten*, Stockholm, s. 7.

<sup>2</sup> Försvarsmaktens hemsida, <http://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/forsvarsmakten-i-siffror/>, hämtad 2014-04-27

<sup>3</sup> Försvarsmaktens hemsida, <http://www.forsvarsmakten.se/sv/om-myndigheten/vart-uppdrag/myndigheten/>, hämtad 2013-10-31

<sup>4</sup> Kylin, Camilla (2013), *Blood, sweat and tears – shared body fluids, emotions and social identity in a Swedish military context*, s. 1-23.

<sup>5</sup> Weibull, Alise, (2003), *Yrkeskunnande i beredskap – Om strukturella och kulturella inflytelser på arbete i det svenska flygvapnet*, Linköping, s. 72-73, men även Wechsler Segal, Mandy, *The Military and the Family as Greedy Institutions*, *Armed Forces & Society*, VOL 13, No 1, Fall 1986, s 9-38.

<sup>6</sup> Alvinus, Aida, Sjöberg, Misa, Hyllengren, Peder, Lönnfjord, Victoria, & Larsson, Gerry (2011), *Omgivningens påverkan på ledarskap: En studie av jägare i utlandstjänst*.

## 1.1 En historisk tillbakablick på kvinnors inträde i Försvarsmakten

För att sätta kvinnor i en kontext i den svenska försvarsmakten används Fia Sundevall avhandling. Sundevall redogör för hur hundratusentals kvinnor har varit verksamma i Försvarsmakten sedan 1600 och 1700 talet som en integrerad del i den militära trossen, under 1900-talet inom olika områden som sjukvård, luftbevakning, sömnad, matlagning och reparation av militära fordon.<sup>7</sup> Sundevall beskriver att samhällsförändringen i slutet av 1960-talet skapade en jämställdhetsdebatt i Sverige. Diskussionen kom även att kretsa kring lämpligheten i att anställa kvinnor på militära befattningar. Politiska påtryckningar, främst från liberala ungdomsförbundet, drev debatt mot försvarsdepartementet. Flygvapenledningen hörsammade ungliberalernas krav, inte utifrån ett samhälleligt jämställdhetsperspektiv utan utifrån personalbrist p.g.a. stora pensionsavgångar.<sup>8</sup> Samhällsförändringen<sup>9</sup> med ökad andel kvinnor i högre utbildning passade Flygvapnet som genomgick en krigsteknologisk utveckling där kvinnor kunde täcka behovet av kompetens. Utöver flygvapnet hade även armén och marinen personalbrist men det var Flygstaben som tillsatte en enmansutredning. Utredningen granskade samtliga försvarsgrenars freds- och krigsbefattningar ur perspektivet var kvinnor kunde ges tillträde. Utredningen beskrev ett antal befattningar, civilmilitära och militära, inom flygvapnet lämpliga att bemannas med kvinnor. Förutom vakansproblematiken fanns ett retoriskt spår från pågående jämställdhetsdebatt.

*De befattningar som f n finns inom flygvapnet skall besättas med hänsyn till förtjänst och skicklighet och utan hänsynstagande till kön<sup>10</sup>*

Men, slutsatsen i utredningen lyder:

*Krigsbefattningar såsom flygförare samt sådana som innebär chefskap över enheter eller förband som är avsedda bl a för markstridsuppgifter har emellertid ej bedömts böra besättas med kvinnlig personal. På dessa grunder har i undersökningen befattningar för flygförare, vissa befattningar inom basorganisationen, chefer för radargruppcentraler och radar samt alla befattningar inom luftvärnsrobotorganisationen undantagits<sup>11</sup>*

Utredningen innebar att kvinnor stängdes ute från stridande befattningar och förhindrades att föra befäl över män.<sup>12</sup> Därefter, efter drygt tio års debatterande och utredning, så öppnades i november 1981 samtliga försvarsgrenar för kvinnor, dock med vissa begränsningar.<sup>13</sup> Berg-

---

<sup>7</sup> Sundevall, Fia (2011), Det sista manliga yrkesmonopolet. Genus och militärt arbete i Sverige 1865-1989, Halmstad, s. 14, 16.

<sup>8</sup> Ibid. s. 125-127.

<sup>9</sup> Geirtz, Eric (2008), Då förändrades Sverige – 25 experter beskriver drivkrafter bakom utvecklingen, Studentlitteratur, s.120-123.

<sup>10</sup> Sundevall (2011) s. 127-128, 133.

<sup>11</sup> Ibid. s. 128.

<sup>12</sup> a.a. s. 128.

<sup>13</sup> Berggren och Ivarsson (2002) s. 28.

gren och Ivarsson beskriver öppnandet. Försvarsgrenscheferna och ÖB var överens om att de manliga befälens inställning till kvinnliga befäl var av försvårande omständigheter. Lösningen blev att succesivt medge kvinnor tillträde till Försvarsmakten för att männen sakta skulle vänjas vid kvinnliga kollegor och kvinnliga befäl. Inträdet var inte oproblemiskt. Inom samtliga försvarsgrenar stoppades den kvinnliga rekryteringen. Anledning var att manliga befäl visade tydliga attitydproblem gentemot de inryckande kvinnorna.<sup>14</sup> Berggren och Ivarsson beskriver liknande förhållningssätt i mottagande av kvinnor i Danmark utifrån det faktum att danska försvarsmakten inte heller av egen kraft inviterade kvinnor.<sup>15</sup> Bruntland beskriver situationen som liknande inom den norska försvarsmakten, om kvinnors väg i att bli fullvärdiga medlemmar i den norska militära professionen.<sup>16</sup>

### 1.1 Jämställdhetsintegringen när Försvarsmakten

Under 1990 talet, internationellt men även i Sverige, var bristen på jämställdhet en rättvisefråga där jämställdhetsutveckling internationellt kopplades till fred. Ur svenskt perspektiv betonade kvinnors och män lika rättigheter.<sup>17</sup> I Sverige diskuterades kvinnor ur perspektiven resurs, kompetens och effektivitet. Den politiska debatten ansåg att kvinnors kompetens och erfarenheter inte togs tillvara varvid ett ledarskaps och ledningsproblem identifierades i samhället. Ledningsproblemet studerades på uppdrag av regeringen och presenterades i ”*Mäns förhållningar om kvinnor och chefskap*”.<sup>18</sup> Debatten tog sin utgångspunkt i att kvinnor sedan årtionden tillbaka var högutbildade via universitet och högskolor. För att öka effekten inom samhällets alla områden måste hela befolkningens resurskapital tas tillvara, inte bara männens.<sup>19</sup> En lagändring 1994 syftade till att öka andelen kvinnor i Försvarsmakten men även till att bredda urvalet av sökande för att möta ökade krav.<sup>20</sup> Ur den fortsatta debatten i samhället, om samhället i sig, vad det står för och vad det ska spegla formulerade ÖB Försvarsmaktens förhållningssätt att hela befolkningen skall tas tillvara som rekryteringsbas för att spegla det samhälle vars demokratiska system Försvarsmakten ska försvara.<sup>21</sup>

Berggren och Ivarsson beskriver de politiska påtryckningar som leder till att Försvarsmaktens 2003 utarbetar den första centrala jämställdhetsplanen innehållande konkreta mål för jämställdhetsarbete.<sup>22</sup> Idag är frågorna fortfarande aktuella vilket har lyfts fram av Regeringen i återkommande handlingsplaner. Kvinnor ses som en del av befolkningens resurskapital som måste tas tillvara för att möjliggöra ökad effekt inom flera områden, däribland försvarsområdet. Övergången från ett värnpliktsförsvar till professionellt försvar 2010 oroad Försvars-

---

<sup>14</sup> Sundevall (2011), s. 131-133, 171-172, 174.

<sup>15</sup> Berggren och Ivarsson (2002), s. 15.

<sup>16</sup> Bruntland, Frank (red), (2013), *Militaere Kvinner – Forsvarets Akilleshael*, Oslo, s. 7-14, 262-263.

<sup>17</sup> Regeringskansliet, Utrikesdepartementet, *Handlingsplanen från FN:s fjärde kvinnokonferens i Peking 1995 – ett sammandrag*, Stockholm 1997, s. 2-3, 9, 12-14.

<sup>18</sup> Statens offentliga utredningar, SOU:1994:3, s. 7.

<sup>19</sup> Ibid. s. 7, 60, 95.

<sup>20</sup> Lag (1994:1810) om möjlighet för kvinnor att fullgöra värnplikt eller civilplikt med längre grundutbildning

<sup>21</sup> Berggren och Ivarsson (2002), s. 7.

<sup>22</sup> Ibid. s. 29.

makten. Värnplikten var en god rekryteringsbas. En tydlig målgrupp<sup>23</sup> för anställning fanns och i rekryteringsarbetet tjänade värnplikten som ”skyltfönster” för Försvarsmakten. Ur en vikande (manlig) rekryteringsbas blir kvinnor både en resursfråga och en fråga om effektivitet för organisationen.<sup>24</sup>

## 1.2 Tidigare forskning kring kvinnors duglighet

Forskning har jämfört duglighet hos män och kvinnor på väg in eller i Försvarsmakten. Inledningsvis ges en översiktlig beskrivning av begrepp kopplat till duglighet och kapacitet. Begreppen som använts av Pliktverket i mönstingsförfarandet inför värnpliktstjänstgöring är hämtade från studier som redovisas längre fram.<sup>25</sup>

*Generell kapacitet* innefattar tre psykologiska mått som mäter generell intellektuell kapacitet. *Plikttjänstgöringsförmåga* har glidit från att ha varit bedömning av psykisk funktionsförmåga till att för svenska förhållanden skatta hur väl den mönstrade klarar att göra plikttjänst. Plikttjänstförmågan handlar om social förmåga och emotionell stabilitet grundat på hur 18-åringen fungerat i skolan, i hemmet, och på fritiden både i ordinära och i påfrestande situationer. *Befälslämplighet* innebär att en prognos görs utifrån hur den mönstrade fungerat inför att ta ansvar, leda andra, vara allmänt anpassad och vara emotionellt stabil.<sup>26</sup>

En studie beskriver intresseprofil och duglighet för gruppen kvinnor och män som rekryterats via mönstingen in i värnpliktsystemet vidare mot en officerskarriär. Resultatet visar att kvinnor som mönstrade uppvisade en traditionell manlig kunskaps- och intresseprofil jämfört med en typiskt kvinnlig. För mönstrande mellan åren 1995-2001 förekom inte någon utmärkande skillnad mellan kvinnor och män i pliktjänstförmåga, befälsföring och generell begåvning. När studien jämför resultaten för gruppen kvinnor med gruppen män i befälslämplighet har kvinnor och män samma kapacitet på kb/pb-nivå (kompanibefäl/plutonsbefäl) men på gb-nivå (gruppbefälsnivå) är kvinnorna bättre än männen. Jämförs resultatet i de psykologiska provningsresultaten mellan gruppen kvinnor och gruppen män är kapaciteten lika hög eller i de flesta fallen högre i gruppen kvinnor än i gruppen män i motsvarande uttagning.<sup>27</sup> I en annan jämförande studie rör gruppen kvinnor och män som är yrkesofficersaspiranter eller yrkesofficerare och födda mellan åren 1972-1983. Där hade kvinnor högre test och bedömningsresultat än den manliga gruppen mönstrade. Både hos yrkesofficersaspiranter och yrkesofficerarna var grundkapaciteten avseende begåvning och pliktjänstförmåga lika för de båda grupperna medan kvinnorna hade högre befälslämplighetsbedömning.<sup>28</sup>

---

<sup>23</sup> Unga män kallades till mönstring och värnplikt. Författarens anmärkning.

<sup>24</sup> HKV skrivelse 23 386:52687, 2011-02-18, Försvarsmaktens Årsredovisning 2010, Bilaga 2, s. 8-9.

<sup>25</sup> Officersrekryteringen till svenska Försvarsmakten bland män och kvinnor födda 1972-1983, FHS serie F:29, s. 9-10.

<sup>26</sup> Ibid. s. 9-10.

<sup>27</sup> Vilka kvinnor mönstrar och får en uttagning till plikttjänst? Kunskapsunderlag för rekrytering, FHS serie T:29, s.20.

<sup>28</sup> Officersrekryteringen till svenska Försvarsmakten bland män och kvinnor födda 1972-1983, FHS serie F:29, s. 15.

### 1.3 Centrala åtgärder i Försvarsmakten

Centralt har Försvarsmakten under flera år arbetat med förändringar inom olika jämställdhetsområden. Mellan 2004 och 2008 genomför Försvarsmakten och Officersförbundet ett samarbete med syfte att skapa en attraktiv arbetsplats och vara en uppskattad arbetsgivare för alla anställda, civila och militära, män som kvinnor.<sup>29</sup> Andra åtgärder är översyn kvinnors möjlighet till inträde i Försvarsmakten relaterat till strukturella hinder i rekryteringsprocessen, översyn av de fysiska inträdeskraven i syfte att nå en bredare rekryteringsbas. Vidare har Försvarsmakten satsat på likabehandlingsfrågor och jobbat med ogynnsamma attityder.<sup>30</sup>

### 1.4 Problemformulering

Det finns ett faktiskt jämställdhetsproblem här och nu. Försvarsmakten vill öka rekryteringen av kvinnor och dessa måste ges möjlighet till utveckling. Jämställdhet i allmänhet drivs av både chefer och medarbetare, män som kvinnor. Chefer har ett särskilt ansvar i betydelse av chefskap och ledarskap i rekrytering av de bästa och mest lämpade, männen och kvinnorna. Chefer har utifrån sin maktposition betydande inflytande och besluten de tar sänder signaler och inverkar på organisationen.<sup>31</sup> Rekrytering i Försvarsmakten är en del av jämställdhetsintegreringen som chefer genom sitt ledarskap är en del av genom aktiva handlingar.<sup>32</sup> Relaterat till den historiska tillbakablicken på Försvarsmakten, tidigare forskning och Försvarsmaktens arbete på central nivå med att öka andelen kvinnor i militära befattningar överlag, men även i högre befattning, är det intressant att undersöka om det finns mekanismer som underlättar eller försvårar för kvinnors karriär.

---

<sup>29</sup> Försvarsmaktens hemsida, <http://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2008/09/vardegrund-ett-strategiskt-mal/>, hämtad 2014-02-25

<sup>30</sup> HKV skrivelse 23 386:52687, 2011-02-18, Försvarsmaktens Årsredovisning 2010, Bilaga 2, s. 34, 37.

<sup>31</sup> Holgersson, Charlotte (2003), *Rekrytering av företagsledare – en studie av homosocialitet*, Stockholm, s. 1-2.

<sup>32</sup> Lindholm, Kristina (Red.), (2011), *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, s. 50-51, 149.

## 1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att erhålla fördjupad förståelse om upplevda gynnsamma och ogynnsamma aspekter i rekryteringen av kvinnor mot högre befattningar inom Försvarmakten. Ett sätt att göra det är att undersöka hur kvinnor i gruppen militär uppfattar sina möjligheter att nå militära (chefs)positioner i högre befattning. Två delfrågor är vägledande i undersökningen.

### 1.2.1 Forskningsfrågor

- 1) Vilka gynnsamma aspekter finns i rekrytering av kvinnor till militära (chefs)positioner i högre befattning.
- 2) Vilka ogynnsamma aspekter finns i rekrytering av kvinnor till militära (chefs)positioner i högre befattning.

## 2. Metod

### 2.1 Val av metod

För att kunna undersöka forskningsfrågorna valdes Grounded Theory (GT) ansats. GT är framförallt lämpligt att använda för att åstadkomma sannolikhetsbaserade och generaliserande teorier eller fenomen om människors interaktion och beteenden. Det görs genom analys av kvalitativa data och bidrar till teoriskapande.<sup>33</sup> Ansatsen är explorativ induktiv, dvs. att gå in i forskningen med öppna ögon och fritt sinne.<sup>34</sup> Den innehåller även ett kvantitativt inslag. Det innebär att undersöka utan att behöva veta i förväg utan istället låter ”data tala”.<sup>35</sup> Tabellen nedan, tabell 2, illustrerar resonemanget.

Conventional method	Grounded Theory Method
1) Read Literature	1) Collect Data and Analyse Data
2) Formulate Hypotheses	2) Develop Theories or hypotheses
3) Collect Data	3) Read Literature to explain findings
4) Test Hypotheses with Data	

Figur 1. Comparison of Conventional Research Methods to Grounded Theory.<sup>36</sup>

En explorativ ansats passar uppsatsens syfte. Det empiriska underlaget är styrande för valet av litteratur, metod och uppsatsens upplägg. Metoden passar bäst för syftet därför att GT utvecklar teorier och fenomen som är fast förankrade i empirin.<sup>37</sup>

#### 2.1.2 Urval

Enligt riktlinjerna för teorigenerering på empiriskt grund (GT), skedde urvalet av informanter med en strävan att få så bred variation av erfarenheter och bakgrunder som möjligt. Det innebär ett urval med kontraster.<sup>38</sup> Totalt har 8 personer intervjuats. Urvalet var icke-slumpmässigt utan ett s.k. snöbollsurval där författaren fick kontakt med personer genom Försvärshögskolans nivåhöjande utbildning.<sup>39</sup>

<sup>33</sup> Glaser, Barney, G, PhD (1998), *Att göra Grundad Teori – problem, frågor och diskussion*, Sociology Press, s. 131-133.

<sup>34</sup> Ibid. s. 99.

<sup>35</sup> Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne (2010), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö, s. 106-108.

<sup>36</sup> Jones, M. L., Kriflik, G., & Zanko, M. (2005). Grounded Theory: A Theoretical and practical application in the Australian Film Industry. In B. H. Hafidz, *Proceedings of International Qualitative Research Convention (QRC05)*, s. 1-13. Malaysia: Qualitative Research Association of Malaysia.

<sup>37</sup> Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena (2012), *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Nordsteds Juridik, Stockholm, s. 127.

<sup>38</sup> Ibid. s. 155, 261.

<sup>39</sup> a.a. s. 189-190.

### 2.1.3 Informanterna

Gruppen kvinnor kommer ur samtliga tre försvarsgrenar, Armén, Marinen och Flygvapnet, och har nivå (grad) kapten till major. Gruppens åldersspann är mellan 35-50 år. Informanterna har mellan 15 och 25 års arbetslivserfarenhet från Försvarsmakten. Informanterna har redan del av sin karriär bakom sig, men har möjlighet till att gå vidare i karriären i Försvarsmakten. Samantaget gynnar detta vald metod mer än om bara kvinnor ur en försvarsgren, en specifik ålder eller en nivå valts. Det innebär ett urval mer rikt på kontraster än om bara kvinnor ur en försvarsgren, en specifik ålder och en nivå valts.<sup>40</sup>

Grad/nivå	Fk	Lt	Kn	Mj/ Örln	Övt/Kk	Öv/Kdr	Summa
<b>Kvinna</b>							
Armen			2	1			3
Flygvapnet			2	2			4
Marinen			1				1
<b>Summa</b>			5	3			8

Figur 2. Bilden visar en tabell över undersökningens informanter, antal och dess spridning.

Antalet i urvalet kan tyckas lågt eftersom gruppen kvinnor som yrkesofficer utgörs av många fler individer. Ett rikt datamaterial från åtta intervjuer räckte för att förstå problemet. Det innebär i sin tur att vid dataanalysen tenderar beskrivningen av fenomenet att ”mättas, alltså att vissa upprepningar i intervjuvären förekom samtidigt som dataanalysen kunde breddas till att innefatta både individ- och organisationsnivå. Både negativa och positiva aspekter lyftes fram. Tidsbristen är en annan avgränsning att tas hänsyn till.<sup>41</sup> Män har naturligtvis också information relaterat till valt forskningsområde. Undersökningen omfattar och jämför inte män och deras uppfattning om mäns karriärmöjligheter för att sedan jämföras med kvinnors uppfattning om sina karriärmöjligheter. Detta är naturligtvis intressant och skulle ge ytterligare kunskap om området i stort. Däremot så föreslås det som förslag på framtida forskning. Valet av materiel i den här undersökningen till att bara omfatta kvinnor och deras uppfattning ställer dock saken mer på sin spets.<sup>42</sup>

### 2.1.4 Etiska överväganden

All forskning styrs av etiska regler vars syfte är att skydda individer som fungerar som studieobjekt. Det finns fyra huvudsakliga etiska krav (Vetenskapsrådet): a) information, forskaren ska informera deltagare om vad de ska göra, villkor för deltagande och möjligheten att delta frivilligt, b) samtycke krävs av deltagarna och man kan avbryta när man vill, c) konfidentialitet, man ska inte kunna identifiera individer. Dessutom ska möjligheten erbjudas att läsa transkriberade intervjuer och godkänna att de används den i vidare analysen, d) nyttjande, vad ska resultatet användas till.<sup>43</sup> Intervjuguiden var semistrukturerad med öppna frågor och ett antal efterföljande frågor i syfte att inte styra intervjun för mycket utan ge informanten möjlighet

<sup>40</sup> Esaiasson m.fl. (2012), s. 263-264.

<sup>41</sup> Glaser, B. G. (2011). *Getting out of the data: Grounded theory conceptualization*. Sociology Press.

<sup>42</sup> Esaiasson m.fl. (2012), s. 219-221.

<sup>43</sup> Johannessen och Tufte (2010), s. 61-63.

till att själv utforma sitt svar. Informanterna har ställt upp frivilligt i undersökningen. De har informerats om att intervjuerna ingår i ett vetenskapligt arbete. Informanterna har gett tillåtelse till att intervjuerna har spelats in och transkriberas ordagrant. För att möjliggöra studien är informanterna kodade A-H och är avidentifierade. Författaren har en lista över de intervjuade men den presenteras inte uppsatsen. Informanterna har garanterats att intervjuvaren presenteras kategoriskt och gruppvis vilket är helt avidentifierat i analysprocessen. Informanterna har fått lämna synpunkter kring de valda citat som används i resultatdelen.<sup>44</sup>

### 2.1.5 Datainsamling

Intervjuerna genomfördes under januari till mars 2014. De ägde rum i huvudsak på Försvarshögskolan och varade mellan 45-90 minuter. Samtliga intervjuer har genomförts av författaren. Alla intervjuer bandades och skrevs ut i sin helhet. Därefter analyserades de enligt en Grounded Theory-ansats.<sup>45</sup> Intervjuerna följde en i förväg fastställd intervjuguide som redovias i kapitel 4.5.

### 2.1.6 Databearbetning och presentation

För att kunna uppnå undersökningens syfte består den nu genomförda studien av en intervjuanalys och ambitionen har således varit att kvalitativt och nyanserat identifiera hinder och möjligheter i rekryteringen av kvinnor i Försvarsmakten.

Första steget i analysarbetet bestod av så kallad öppen kodning, vilket innebär att identifiera meningsbärande enheter, koder, i varje enskild intervju. Det kunde t.ex. röra sig om särskilda tankemönster, känslor eller handlingar relaterade till intervjuens frågeområden. Ett exempel på en kod följer nedan:

*Jag tror att det skulle försvåra (rekrytering – författarens anmärkning) om man vågar sticka ut, kanske inte ha samma åsikt.*

Detta citat tillsammans med ett flertal andra liknande kodades som ”Att sticka ut försvårar rekrytering”. Steg två i analysarbetet bestod i att bedöma och därefter sortera ihop koder med snarlikt innehåll. I exemplet ovan sorterades koden ”att sticka ut försvårar rekrytering” in under kategorin ”Ifrågasättande”. Enligt ovanstående exempel sorterades därefter ”ifrågasättande” in under den gemensamma övergripande kategorin ”Hinder”.

---

<sup>44</sup> Esaiasson m.fl. (2012), s. 230, 241-245.

<sup>45</sup> Glaser B.G and Strauss A. (1967). *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Sociology Press: San Francisco, s. 34-37, 85.



*Bild 1. Bilden visar en del i sorteringsprocessen av koder, underkategori, kategorier och överkategori.*

Alla kategorier med benämning ”Hinder” sorterades in under antingen ”organisatoriska” eller ”individuella” hinder. I Det här fallet var det frågan om ett ”individuellt hinder”. Den slutliga begreppsmodellen som består av en presentation av organisatoriska, individuella hinder och möjligheter kategoriserades och presenterades i en hierarkisk ordning där nyanserna av svaren återspeglas i övergripande kategorier, kategorier, underkategorier och koder.<sup>46</sup> Det slutliga steget i analysprocessen var att analysera hur övergripande kategorier förhåll sig till varandra i en modell som inledningsvis presenteras i resultatavsnittet.

### 2.1.7 Källkritik

Trots ansatsen att gå in med öppna ögon har redan i inledningen litteratur valts med uttalat genusperspektiv och på så sätt skapat ett raster att se verkligheten i genom. Paradoxen är att hade inte en bok med genusperspektiv på Försvarmakten valts så hade inte det gått att läsa om kvinnor specifikt, de hade inte omnämnts. För författaren att välja neutral litteratur ur historiskt källmateriel, värdera sanningshalten, bedöma trovärdigheten i historiska förlopp och omständigheter hade gett att Försvarmakten i bästa fall hade beskrivits ur ett generellt per-

---

<sup>46</sup> Miles, M. B. & Huberman, M. A. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Newbury Park, CA: Sage Publications, s. 34-38, 58.

spektiv, eller möjligen manligt sådant, vilket också är en del av genusområdet. Men, det hade inneburit att vald litteratur hade följt på tidigare sanningar inte varit granskade ur ett specifikt perspektiv<sup>47</sup>

Metoden tar inte utgångspunkt i hypotesprövning eller särskilda teorier utan data styr valet av teorier (se 2.1 Val av metod). Teorier passande empirin kan sorteras in under tre centrala områden; homosocialitet, ledarskap och socialt och psykologiskt kapital. Därför redovisas inte källkritik specifikt kopplat till teoretiskt ramverk.

Studien är uppbyggd av både primära källor (intervjuer) och sekundära källor (vetenskaplig litteratur, utredningar och officiella rapporter). Primärkällor är från 2014 och är för närvarande aktuella. Informanterna är tendensiösa, dvs. gruppen kvinnor berättat sin historia. De kommer ur samma organisation, men behöver för den skull inte ha samma bild.<sup>48</sup> Vissa vetenskapliga traditioner skulle argumentera för att individers beteenden endast kan förstås om forskaren befinner sig inom samma referensram som de som studeras.<sup>49</sup> Författaren är officer, studerande vid den högre stabsutbildningen vid Försvarshögskolan, och kvinna. Målsättningen är att bakgrunden inte ska inverka på arbetet, utan författaren går in med öppna ögon och fritt sinne, även om bakgrunden ger en ökad insikt i problematiken och fenomenet.

## 2.2 Begreppsanvändning

Chef och Ledare – att vara chef är att ha en befattning med definierat ansvarsområde, att vara ledare är en personfråga.<sup>50</sup> Försvarsmakten definierar chef som person med verksamhets-, personal- och ekonomiansvar samt ekonomiskt förordnande i myndighetens resurs- och ekonomiledningssystem (PRIO).<sup>51</sup> I den här undersökningen vävs de båda begreppen chef/ledare ihop, ingen skillnad görs.

Kvinnor – med kvinnor menas kvinnor anställda i Försvarsmakten som taktisk officer (T).

Högre befattning – i undersökningen avses högre befattning eller högre nivå Överstelöjtnant/Kommendörkapten till General/Amiral. Lägre befattning eller lägre nivå utgörs av Fänrik till Major/Örlogskapten.

Manligt och kvinnligt används i begreppsapparaten. Syftet är inte att befästa begreppen. Författaren understryker att begreppen är rörliga och konstrueras i relation till varandra. Författaren vill vara tydlig med att framhålla att det finns olikhet mellan individer män och kvinnor.

---

<sup>47</sup> Skinner, Quentin (2009), *Visions of Politics, Volyme 1, Regarding Method, Cambridge University*, s. 56-89.

<sup>48</sup> Esaiasson m.fl. (2012), s. 285-289.

<sup>49</sup> Cohen, Louis, Manion, Lawrence, Morrison, Keith (2011), *Research Methods in Education, 7th Edition*, Routledge, New York, s. 15.

<sup>50</sup> Kallenberg, Kjell, Larsson, Gerry (Red), (2006), *Direkt ledarskap*, Försvarshögskolan och Försvarsmakten, Stockholm, s. 343.

<sup>51</sup> HKV skrivelse 23 386:53019, 2012-02-22, Försvarsmaktens Årsredovisning 2011, Bilaga 2, s. 5.

För att kunna beskriva och generalisera trots att det kan inbjuda till dikotomi används begrepp som manligt, kvinnligt, kvinnor och män.

Kvotering innebär att myndigheten vikt ett antal/andel platser åt kvinnor enbart pga. kön har aldrig använts i FM.<sup>52</sup> Kvotering tillåts inte enligt svensk gällande lagstiftning. Däremot tillåter Diskrimineringslagen positiv särbehandling av underrepresenterat kön.<sup>53</sup> Positiv särbehandling innebär att sökande som uppfyller ställda krav men är av underrepresenterat kön kan ges företräde.

Socialt kapital är summan av den tillit som individerna i en grupp har för varandra. Det är beroende av antalet sociala relationer eller kontakter mellan människor liksom av styrkan av förtroendet inom dessa relationer.<sup>54</sup>

Psykologiskt kapital är individens psykologiska tillstånd som kännetecknas av egenskaper som tillit till den egna förmågan, optimism, hopp och återhämtningsförmåga. Ett slags inre motivation.<sup>55</sup>

### 2.3 Disposition

I kapitel 1 har läsaren fått en översiktlig bild av kontexten för kvinnors inträde i Försvarmakten, centrala åtgärder i nutid i Försvarmakten samt tidigare forskning om kvinnors lämplighet. Problemet har formulerats, syfte och frågeställningar har presenterats. I kapitel 2 kan läsaren ta del av motivet till vald metod, Grounded Theory, och i samband med det undersökningens avgränsningar, urval, beskrivning av datainsamling och bearbetning samt begrepp av betydelse för undersökningen. I Kapitel 3 presenteras resultatet av undersökningen och en detaljerad redovisning av data. I Kapitel 4 redovisas sammanfattning och slutsats. Vidare diskuteras resultatet utifrån det teoretiska ramverket. Metoden diskuteras och förslag till framtida forskning lämnas. Kapitel 5 utgörs av Käll- och litteraturförteckning.

---

<sup>52</sup> Matilda Dougnac Lindström, Jämlikhets- och jämställdhetsstraget, Försvarmakten Personalstaben Arbetsgivaravdelningen, 2014-02-19

<sup>53</sup> Diskrimineringslagen 2008:567

<sup>54</sup> Putman, Robert, *Making Democracy Work – Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton: Princeton University Press, 1993, s. 84, 89-91.

<sup>55</sup> Luthans, F (2002), The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, s. 23, 695-706.

### 3. Resultat

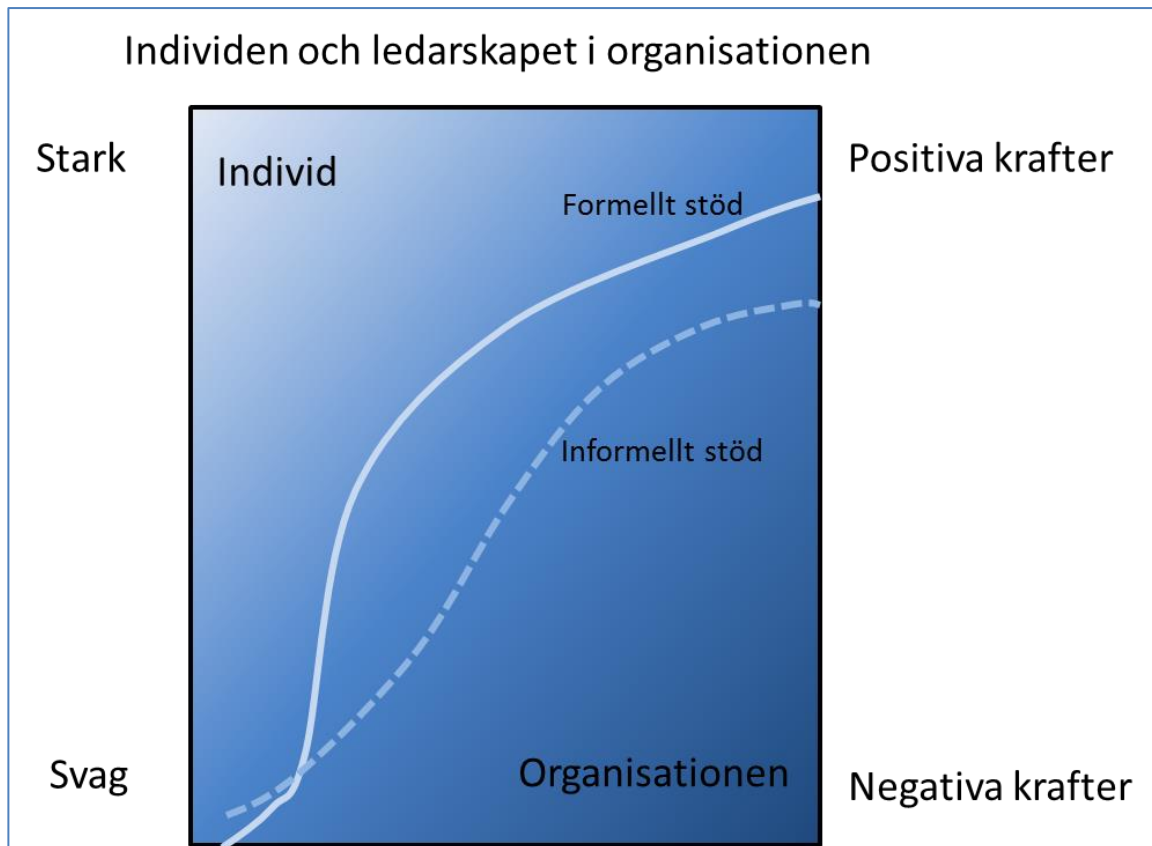
#### 3.1 Individen och ledarskapet i organisationen

Författaren sade sig vilja erhålla fördjupad förståelse om upplevda ogynnsamma och gynnsamma aspekter som påverkar rekryteringen av kvinnor till militära (chefs)positioner i högre befattning i Försvarsmakten. Modellen i Figur 1 beskriver de fenomen som påverkar kvinnor och rekrytering av kvinnor i Försvarsmakten till militära (chefs)positioner i högre befattning.

Den övergripande modellen (Figur 1) sammanfattar hela datanalysen genom att i de övergripande kategorierna ställs i relation till varandra. Modellen nedan illustrerar att ledarskapet är kärnan i att föra fram kvinnor i Försvarsmakten. Ledarskapskurvan, dvs. det formella stödet i form av ledarskap från närmste chef visas med den heldragna linjen och det är rörligt. Ledarskapet balanserar utfallet för individens möjlighet att växa. Ledarskapet kan också tillåta/motverka organisationens dolda negativa strukturella krafter att verka och ta över – att de tillåts att trycka ut individer ur organisationen. Positiva krafter är attitydsförändringar som i organisationen bidrar till förändringar som möjliggör att andra kompetenser och andra bidrag kommer in i organisationen. Negativa krafter skapar en narcissistisk organisation som bevarar kultur och normer i en sammanhållen inre dynamik. Vaknin beskriver att när normer och kultur ifrågasätts i organisationer förstärks dessa hos de personer som vill bevara dem. Bevarandet sker genom fysiska och känslomässiga upplevelser och desto starkare blir banden av t.ex. språk och historia.<sup>56</sup> Attitydsförändringar måste påverka organisationsnivån, gruppnivån men kanske främst individnivå och de bärs fram genom ledarskapet, alltså det som framgår som det formella stödet. Den streckade linjen är det informella stödet som inte behöver följa graden av tillåtande hos det formella ledarskapet. Det informella stödet utgörs av kollegor, underställda, vänner och familjen, men inte av närmaste chef. Det ljusare fältet i bilden illustrerar individens möjlighet att växa i organisationen utifrån erhållet ledarskap. Det mörkare fältet i bilden illustrerar hur organisationen och ledarskapet trycker tillbaka och försvagar individen och låter individen känna svaghet.

---

<sup>56</sup> Vaknin, Sam, *Narcissistic and Psychopathic Leaders*, Skopje, 2010, s. 33-34.



Figur 3. Figuren illustrerar individens utrymme i förhållande till informellt och formellt stöd i frågan om rekrytering av kvinnor till högre organisatorisk nivå.<sup>57</sup>

Modellen visar sammantaget att stöd formellt (ledarskap) och informellt (mentorskap, vänner, förebilder och familj) är ytterst viktiga för Försvarsmaktens kvinnor och deras karriärer. Ju mer stöd desto större chans att kvinnor avancerar till högre befattning – utöver att ha rätt kompetens. Modellen visar också att bristen på stöd orsakar att individen – oavsett kompetens – trycks ut från organisationen, väljer en annan karriär eller stannar kvar på samma befattning. De rådande strukturerna upplevs som negativa och skapar hinder för kvinnor i karriären och de tenderar att ta över om stödet inte finns. Ledarskap, det formella stödet och det informella stödet, är essentiella för kvinnors karriär. Enbart kompetens räcker alltså inte för vidareutveckling. Organisatoriska negativa aspekter har också upplevts som de starkaste negativa krafterna. Hur de uttrycks tillsammans med de övriga kategorierna framkommer mer detaljerat i den fortsatta resultatpresentationen.

<sup>57</sup> Författarens bild.

### 3.1.1 Detaljerad datapresentation

Analysen av genomförda intervjuer resulterade i 243 identifierade meningsbärande koder. Dessa har sorterats in i en hierarkisk övergripande modell med 4 övergripande kategorier, 24 kategorier och 63 underkategorier. De 4 övergripande kategorierna benämns som Individuellt positivt, Individuellt negativt och Organisatoriskt positivt samt Organisatoriskt negativt och presenteras i figurerna nedan tillsammans med kategorier och underkategorier.

Analysen visar att tyngdpunkten (kvantitativt) i antal koder och kategorier ligger på organisatoriskt negativa aspekter vilket är ett intressant resultat. Alltså är informanternas upplevelse att de största hindren befinner sig på organisatorisk nivå, dvs. i strukturerna och inte enbart på individuellt plan. Dessutom är organisatoriskt positivt aspekter också väldigt högt i antal koder. Problem, och lösningen, är enligt informanternas utsagor organisationsanknutna.

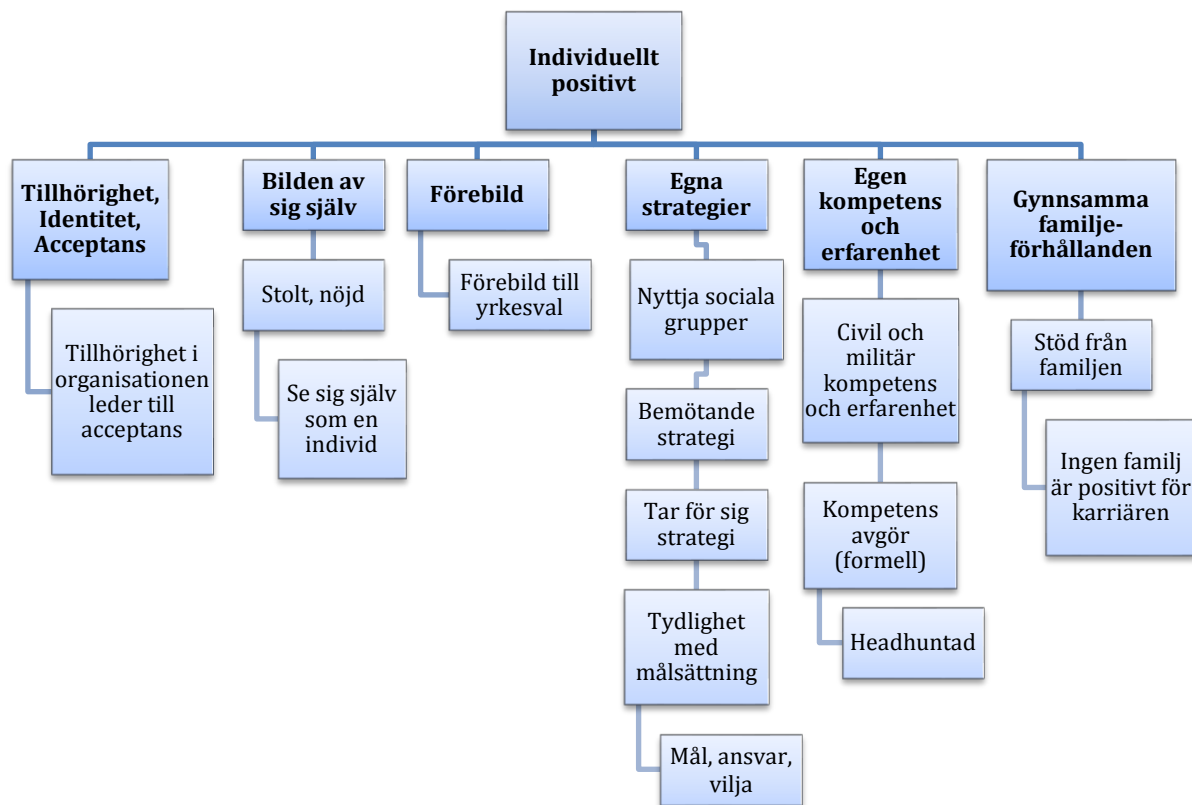
Av utrymmesskäl kan inte alla underkategorier redovisas. De som författaren bedömer vara av mindre värde för resultatredovisningen har utelämnats. Vidare är kategorier eller underkategorier inte redovisade i fallande storleksordning utan utifrån den ordning de har analyserats fram.

De meningsbärande element som redovisas har valts ut mellan informanterna utifrån att vara lämpliga för att belägga fenomenet.

### 3.1.2 Individuellt positivt

Den övergripande kategorin Individuellt positivt består av 6 kategorier, 14 underkategorier och 57 koder. De 6 kategorierna utgörs av a) Tillhörighet, identitet och acceptans b) Bilden av sig själv c) Förebild d) Egna strategier e) Egen kompetens och erfarenhet och f) Gynnsamma familjeförhållanden.

Kategorin Individuellt positivt visar vad kvinnor ser hos sig själva och som gynnar dem att rekryteras till chefer och till högre nivå.



Figur 4. Den övergripande kategorin Individuellt positivt.

### a) Tillhörighet, identitet och acceptans

Kategorin **Tillhörighet och identitet** byggs upp av 1 *underkategori* (1 kod).

Enligt informanterna blir kvinnor sedda och accepterade för sin kompetens i den miljö där de brukar verka, t.ex. i sitt förband, ”synen på” deras kompetens följer med dem. Först när de byter miljö blir de ”kvinnor”, dvs. de ses inte för sin kompetens. En informant beskriver det så här:

*Jag har ju följt med olika typer av förband som jag normalt sett inte tillhör. Utan jag kom in som en expertis från sidan då, ... ja där blir det mer kvinna, kvinna, jag blir inte sedd för min kompetens på det sättet.<sup>58</sup>*

### b) Bilden av sig själv

Kategorin **Bilden av sig själv** byggs upp av 2 *underkategorier* (5 koder).

Kvinnorna är *stolta över sig själva*. De vill se sig själva som individer utan kvinnliga ”pålagor” och de uppfattar det förhållningssättet som en framgångsfaktor. De anser att andra kvinnor är kompetenta, inte för att de är kvinnor, utan för att de kompetenta individer. Kvinnor kan inte acceptera ett synsätt där problem kommer utifrån att vara kvinna. En strategi som utvecklats är att se sig som officer först och därefter som individ.

*Jag vill ju absolut inte bli antagen till någonting för att jag är kvinna. Jag vill bli antagen för att jag är duktig och för att jag anses vara bäst lämpad till den här platsen som NN men jag vill ju inte bli, att folk ser mig som kvinna. Jag vill ju i första hand vara NN, sen vill jag vara min befattning, sen vill jag vara min grad och sen vill jag kanske vara för min expertis och sen kanske jag vill vara för att jag är kvinna. Men så helst plötsligt så blir en del tjejer då upplockade för att de är kvinnor och jag har väldigt svårt för det, personligen.<sup>59</sup>*

---

<sup>58</sup> Informant C

<sup>59</sup> Informant D

### c) **Förebild**

Kategorin **Förebild** byggs upp av 1 *underkategori* (4 koder).

Flera av informanterna har *föreblider* med koppling till försvar och Försvarsmakten. Detta innebär att de har berättat vilka individer de har blivit inspirerade av vad gäller ledarskap, motiv till att söka till Försvarsmakten. Förebild är också en viktig del i ledarskapsmodellerna utvecklande ledarskap och indirekt ledarskap vad gäller relationen mellan ledare och underställda.

### d) **Egna strategier**

Kategorin **Egna strategier** byggs upp av 5 *underkategorier* (20 koder).

Att synas och på så sätt visa att man finns är en strategi som tas upp av alla informanterna. Att synas i *sociala grupper*, sociala media, att bli invald i rätt grupp och vara gillad av rätt personer och ha breda kontakter framhölls som en strategi som var individuellt positivt.

*Alltså om man vill lyckas, lyckas i försvarsmakten, då tror jag att man ska... (vara aktiv i yrkesnätverk – författarens anmärkning). Jag tror man ska bli invald i rätt grupper ... Jag tror man bör vara aktiv i de och inte bara bli invald, jag tror man ska våga visa framfötterna på ett sätt som ligger i linje med chefens inriktning och kanske ta fram underlag som inte bara visar svar på frågan, men som har med mycket mer och är genomtänkt. Man ska kunna språket och det handlar bara inte om det här strids-tekniska, men verkligen liksom kunna det här fikonbyråkrati försvarsmaktsspråket, för det finns ett sådant. Vara lojal mot chefen, leverera i tid, ställa upp.<sup>60</sup>*

En annan strategi som utvecklats är *bemötandestrategi*; bemötande mot att inte kvinnor blir till problemet, att bemöta de som inte är positiva till kvinnor och att bemöta härskartekniker och kräva respekt av andra runt omkring.

*Men jag tycker att jag blir sedd och hörd av dem som jag har runt ikring mig och som chefer och andra. ... man får ju kräva lite respekt för att få någon också, så är det ju. Det går inte bara att sätta sig där och förvänta sig att det ska serveras heller, men man blir ju så duktig efter ett tag på att hitta de här som, man vet vilka som använder sig av härskartekniken mer eller mindre medvetet och vilka som, utan att signalera det öppet, faktiskt*

---

<sup>60</sup> Informant E

*har lite synpunkter på att det finns tjejer med... så jag vet vilka de är och hur man ska förhålla sig liksom.<sup>61</sup>*

Alla informanter visar på drivkrafter som *tydliga målsättningar*, viljan att ta ansvar, vara med och påverka. De ser utvecklingsområden i verksamheten som de anser behöver omhändertas.

*Ta tag i frågor... steppa upp och ta ett större ansvar... både för verksamheten på arbetsplatsen som den är nu och för organisationen som sådan.<sup>62</sup>*

*Tydliga målsättningar* och ansvar är inte bara riktad mot uppgiften utan även mot sin egen karriär, även om bilden av vart man vill är något mer diffus.

*Jag hade nog satt upp som mål när jag började att 'ja men nu när jag har börjat, jag ska försöka läsa till major'. Sen hade jag inte satt några ytterligare mål.<sup>63</sup>*

*Mål* och drivkrafter visar sig också i egna strategier i att ta för sig och att vara tydliga med vad de *vill*. Det kan ta uttryck som att säga ifrån om något uppfattas som mindre bra, eller som kan bli bättre. Det tyder också på en medvetenhet om kön, att ifrågasätta och vara tjej av lägre hierarkisk grad kan påverka negativt.

*Då var jag mycket blygare och medan idag är jag mycket mer noggrann och säger vad jag tycker. Tycker jag att något är fel, då räcker jag upp handen och säger det, 'det här köper jag inte, varför håller ni på så här?' Det kanske jag inte hade gjort när jag var fänrik/löjtnant, för då blev man ju, om man ställde sig upp och sa någonting fick man ju ögonen på sig. Jag tyckte att jag hade tillräckligt med ögon på mig av att bara ha långt hår liksom, att vara tjej.<sup>64</sup>*

#### e) Egen kompetens och erfarenhet

Kategorin **Egen kompetens och erfarenhet** byggs upp av 3 underkategorier (27 koder).

Flera av informanterna har redan tidigt i ungdomsåren skapat sig erfarenhet och kompetens om Försvarsmakten via frivillig ungdom och sommarkurser i Försvarets regi. Värnplikten var

---

<sup>61</sup> Informant A

<sup>62</sup> Informant A

<sup>63</sup> Informant A

<sup>64</sup> Informant D

en bra tid i deras liv. Flera av dem har teknisk och naturvetenskaplig bakgrund eller byggt på studier för att få det. De har ofta ett intresse av friluftsliv eller varit idrottsligt aktiv. Bland informanterna finns de som har familj och barn men även de som inte har det.

Informanterna har gått den vanliga vägen i den tidigare karriären. En har blivit validerad till major. De är utbildade i Försvarsmakten. Någon har dubbla meriter i form av både *civil* och *militär* högskole-/universitetsutbildning. Informanterna upplever sig som mycket kompetenta. De vill vara mycket kompetenta innan de går vidare i karriären därför att de har uppfattningen om att ha rätt kompetens är viktigt för kvinnor.

*Det som kan vara gynnsamt att stoppa in en tjej på en befattning, om hon har rätt kompetens, det är ifall man vill att den befattningen på något vis ska märkas. För ställer du upp liksom alla sektionschefer hemma, då är det ju mig man kommer ihåg, för jag sticker ut. Så det är en sak som kan vara positivt men att ha en tjej någonstans, om man faktiskt vill att man ska bli ihågkommen och synas. Men då krävs det ju att man kan leva upp till det också.<sup>65</sup>*

Några av Informanterna har erfarenhet av att ha haft bäst kompetens och blivit *headhuntade* till sina befattningar, både som handläggare och till chefspositioner.

*Jag sökte... det var ju ingenting som jag sökte, jag blev ju plockad och jag vill tro att jag blev plockad för kompetens och det tror jag, för det är jag som sitter på mest formell och praktisk kompetens då i det skrået.<sup>66</sup>*

#### f) Gynnsamma familjeförhållanden

Kategorin **Gynnsamma familjeförhållanden** byggs upp av 2 *underkategorier* (4 koder).

Flera av informanterna tog upp *familjeförhållanden* som positivt för dem. Familj, släkt och vänner uppmuntrade och stöttade dem både inledningsvis och i sin fortsatta karriär i försvarsmakten. Att inte ha familj, att *vara singel*, kan också vara gynnsamt i form av ett oberoende och att snabbt kunna inställa sig, t.ex. till utlandstjänstgöring.

*Frågat mig ifall jag kan tänka mig att vara där då, att de behövde få ner en snabbt.<sup>67</sup>*

---

<sup>65</sup> Informant B

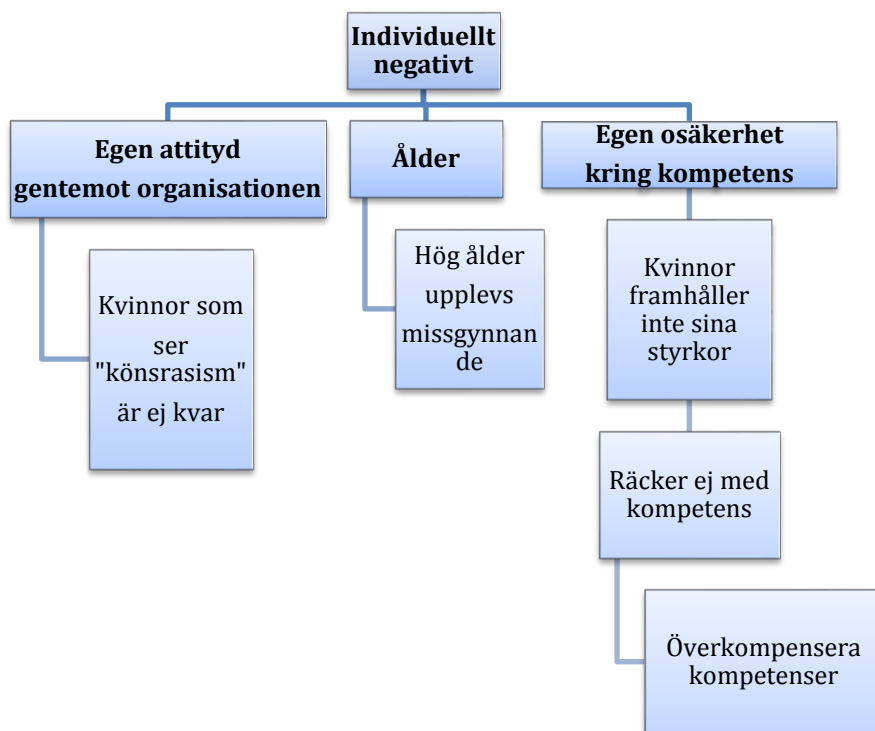
<sup>66</sup> Informant B

<sup>67</sup> Informant B

### 3.1.3 Individuellt negativt

Överkategori Individuellt negativt består av 3 kategorier, 3 underkategorier och 18 koder. Kategorierna är a) Egen attityd gentemot organisationen b) Ålder och c) Egen osäkerhet kring kompetens.

Kategori Individuellt negativt visar vad kvinnor ser som är ogynnsamt hos dem själva för att rekryteras till chefer och till högre nivå.



Figur 5. Den övergripande kategorin Individuellt negativt.

#### a) Egen attityd gentemot organisationen

Kategori **Egen attityd gentemot organisationen** byggs upp av 1 *underkategori* Kvinnor som ser "könsrasism" är ej kvar (1 kod).

Ett av intervjuvaren nämner att det finns "könsrasism" bland en del kvinnor och denna syn inverkar negativt på kvinnorna så till vida att de inte vill anpassa sig till systemet, normer och kulturen.

*En del i det kvinnliga kollektivet och ser en könsrasism i allting, det tror jag är många av de som har slutat, som har haft den inställningen. För att det funkar inte i längden, för då blir man liksom en... det är svårt att smälta in.<sup>68</sup>*

## **b) Ålder**

Kategorin **Ålder** byggs upp av 1 *underkategori* Ålder (1 kod).

En av informanterna uttrycker farhågan om att ha en medelålder på mellan 45 och 50 vid nivåhöjande utbildning, att det är missgynnande för vidare karriär, då kommer man inte vidare pga. ålderskäl.<sup>69</sup>

## **c) Egen osäkerhet kring kompetens**

Kategorin **Egen osäkerhet kring kompetens** byggs upp av 3 *underkategorier*; Kvinnor framhåller inte sina styrkor (7 koder), Räcker ej med kompetens (6 koder) och Överkompensera kompetens (3 koder).

Samtliga informanter är av uppfattningen att kvinnor inte i tillräcklig utsträckning *framhåller sig själva eller sina styrkor* – de framhåller sig inte tillräckligt som ”säkra”. De framstår istället som självkritiska och uppfattas då som mindre ”säkra”.

*För jag upplever också att tjejer är ju lite mer självkritiska än vad killar är. Vi är ju inte så bra på att kanske slå oss på bröstet och säga 'det här är jag riktigt duktig på, välj mig.' Utan bara 'ja, fast jag har ju de här svagheter... .' Vi kanske framhåller svagheter mer än vad vi framhåller våra styrkor.<sup>70</sup>*

Kvinnors mjukare språkbruk togs upp som negativt, att kvinnor har ett mjukare språk än män och att det mjukare språkbruket öppnar för tveksamheter till hur ”säkra” kvinnor uppfattas.<sup>71</sup>

Flera av informanterna beskriver hur de när de jämför sig med män nedvärderar ner sin egen kompetens.

---

<sup>68</sup> Informant B

<sup>69</sup> Informant F

<sup>70</sup> Informant A

<sup>71</sup> Informant C

*Jag kan ju fortfarande bara se på mig själv, men jag tror att jag klassas ner min, om man säger kompetens, mer jämfört med killar.<sup>72</sup>*

En bred bakgrund och god kompetens räcker inte alltid för att Organisationsenheten ska framhålla informanterna, nominera dem till platser på nivåhöjande utbildning och signalerar att deras kompetens på så sätt är värdefull och tillräcklig.

*Jag var ju inte rankad högst i den nomineringen till SU (stabsutbildningen). Men betygmässigt om man la oss och jämförde oss, då hade jag högre betyg än dom andra, men duktigheten, alltså hur duglig man är var detta året inte det som var avgörande.<sup>73</sup>*

Intervjusvaren visar på att kvinnor uppfattar att de måste vara överkompetenta för att komma ifråga vilket skapar en osäkerhet om hur kompetent man måste vara som kvinna.

*Ja men än en gång, jag tror man måste vara liksom så bra så att det är liksom gallet bra, för att ha en chans, tror jag.<sup>74</sup>*

Gemensamt för det som informanterna uppfattar som individuellt negativt är det en mindre del som är avhängigt individen. Det Individuellt negativt ska ställas i proportion till Organisatoriskt negativt vilket beskrivs längre fram.

---

<sup>72</sup> Informant B

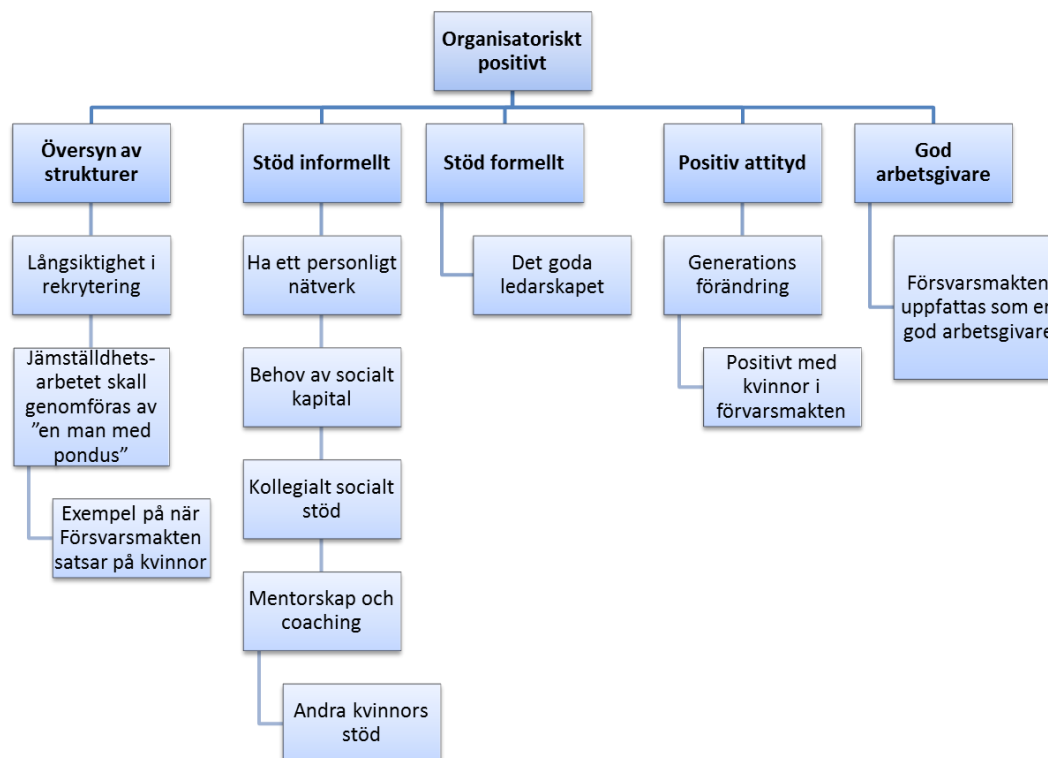
<sup>73</sup> Informant D

<sup>74</sup> Informant E

### 3.1.4 Organisatoriskt positivt

Överkategorin Organisatoriskt positivt består av 5 kategorier, 11 underkategorier och 80 koder. De 5 kategorierna är a) Översyn av strukturer b) Stöd informellt c) Stöd formellt d) positiv attityd och e) god arbetsgivare.

Kategorin Organisatoriskt positivt visar vad kvinnor ser som är positivt i organisationen och som gynnar dem att rekryteras till chefer och högre nivå.



Figur 6. Den övergripande kategorin Organisatoriskt positivt.

#### a) Översyn av strukturer

Kategorin **Översyn av strukturer** byggs upp av 3 *underkategorier*; Långsiktighet i rekrytering (2 koder), Jämställdhetsarbete skall genomföras av "en man med pondus" (4 koder), Exempel på när Försvarsmakten satsar på kvinnor (8 koder).

Flera av informanterna framhåller tron på positivt resultat när översyn av strukturer görs. En är betydelsen av *långsiktighet och planering* för rekrytering av kvinnor och att kvinnor tillfrågas – vad vill du?

*Att lägga upp en plan, en långsiktig och att det bäddas för att tas kontakter, kopplat till det. Så att det förankras på andra ställen också om tanken är till exempel 'ja vi ska ha en stabschef i 2-3 år', 'okej, vart då?', 'Ja där borta', att man tar den kontakten. 'Vi tycker att NN bör bli stabschef där borta'. Men stödja samtalet, 'vad vill du? Vad tror du?' och det är ju intressant att få höra vad han tycker man är lämplig till.<sup>75</sup>*

Ett effektivt och slagkraftigt jämställdhetsarbete ska drivas av en man med pondus för det ger status åt jämställdhetsarbetet. Ansvaret åligger inte bara kvinnor. Intervjувaren framhåller att män också har ansvar i och för jämställdhetsarbetet.

*Och sedan när han slutade med det för han skulle åka på en utbildning, ... då var det ju ingen som ville liksom ta tag i det från regementsstaben, också kom det en värnpliklig tjej som sa 'men jag skulle kunna vara ansvarig', 'ja, jättebra, perfekt, du är ansvarig, skitbra, gött nu var vi av med det problemet'. Men det är ju inte rätt att en soldattjej ska ta det här, det ska ju vara någon med pondus och kraft, gärna lite högre upp i staben eller kanske på en ledande position och gärna en man som styr upp det här och visar för dom andra männen att det här är jätteviktigt.<sup>76</sup>*

Informanterna ger flera lyckade exempel på när Försvarsmakten satsar på kvinnor genom policy för jämställdhet och genom positiv särbehandling.

*Jag har suttit med i de här beslutsorganen som kvinnlig ledamot. För det står ju att man ska ha i beslutsfattanden, att det ska finnas en kvinnlig och det har jag lite tryckt på, att där vill jag vara med. Kanske lite egoistiskt för att jag vill ha insyn i vad som händer.<sup>77</sup>*

*Men det var ju liksom lite oväntat för jag hade ju liksom inga knytningar överhuvudtaget mot det. ... Men han hade ju liksom varit krigsplacerad och liksom jobbat där lite grann. Han trodde ju att han skulle gå upp och vara chef, men de stoppa in mig där i stället då, och där är jag kvar nu.<sup>78</sup>*

---

<sup>75</sup> Informant E

<sup>76</sup> Informant D

<sup>77</sup> Informant D

<sup>78</sup> Informant B

## b) Stöd informellt

Kategorin **Stöd informellt** byggs upp av 5 *underkategorier*; Ha ett personligt nätverk (1 kod), Behov av socialt kapital (1 kod), Kollegialt socialt stöd (3 koder), Mentorskap och coaching (7 koder) och Andra kvinnors stöd (10 koder).

Informanterna framhåller nyttan med att ha ett *personligt nätverk* och *behov av socialt kapital*, något som de lider brist på, men som de uppfattar som positivt i organisationen.

*Men en faktor är ju att man är duktig, att man har kontakter tror jag.*<sup>79</sup>

Det informella stödet är stort och viktigt ur perspektivet att det formella stödet är mindre och efterfrågas. Mer om det formella stödet längre fram. Informanterna bärs fram av det informella *stödet från kollegor* och av underställda.

*Alltså som det är nu, mina underställda, de har ju faktiskt, när jag har haft mina utvecklingssamtal med dem. Alla har, utan att jag har frågat det, sagt att de tycker att jag gör ett jäkligt bra jobb.*<sup>80</sup>

*Mentorskap och coaching* framhålls som viktigt av informanterna och är utfallet av ett behov som de inte har fått tillgodosett. De framhåller betydelsen av att ha någon att rådfråga och få stöd av, någon att bolla tankar och idéer med.

*Det hade varit bra att ha någon att bolla lite med och fundera och liksom prata.*<sup>81</sup>

Coaching/mentorskap ses som lösning och positivt för kvinnor eftersom bristen på formellt stöd uppkommer tidigt i karriären.

*Jag tror att lite coaching och mentorskap skulle kunna få många att inse sitt värde faktiskt. Men det måste man sätta i en ganska, det måste man sätta in tidigt i karriären, det är ingenting som man kan liksom skjuta till när man har kommit... jobbat 10-15 år, det tror jag kan vara lite försent.*<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> Informant E

<sup>80</sup> Informant B

<sup>81</sup> Informant A

<sup>82</sup> Informant A

*Andra kvinnors stöd.* Flera av informanterna har en negativ syn till kvinnliga nätverk, formella sådana.

*Det är jätteviktigt som kvinna att ha jättebra nätverk och jättebra stöd för att lyckas. Jag får även en känsla av att man, ja, jag vet inte hur jag ska säga det här... men att man är rädd och förknippas med någonting som andra inte stödjer.<sup>83</sup>*

Däremot så framhåller alla informanterna behovet av att ha ”tillgång” till kvinnor som kollegor eller att de finns ”på håll”. Inledningsvis i karriären upplever inte kvinnor behovet av att spegla sig i andra kvinnor, de vill vara individer. När de blir äldre väcks behovet av stöd från andra kvinnor och behov av sociala nätverk.

*Ja jag tycker det för jag får ut så himla mycket utav det, alltså det här stödet och att man kan prata och träffas och dela både framgångar och motgångar och diskutera olika saker, utbyta tankar och idéer, stötta varandra och det betyder jättemycket för mig.<sup>84</sup>*

## **b) Stöd formellt**

Kategorin **Stöd formellt** byggs upp av 1 *underkategori*; Det goda ledarskapet (28 koder).

Samtliga informanter framhåller vikten av ett *gott ledarskap* riktat mot individen och som får kvinnor att växa och att ta plats, detta saknas generellt. Det är viktigt med formellt stöd hela vägen men särskilt i början av karriären.

*Att hur man ska förhålla sig ... man ska coacha någon att gå vidare, liksom man kanske behöver trycka på lite annorlunda, andra knappar för att få en tjej liksom att våga ta steget lite längre upp. För man känner liksom att när man har liksom, kanske inte tror på sig själv, men andra börjar tro på en, ja men då är det ju mycket lättare att faktiskt ta steget.<sup>85</sup>*

Informanterna beskriver en tudelad syn på kvinnliga chefer, för eller emot. De framhåller vikten av chefen själv blir på det klara med vilken syn den har.

*Kanske att han eller hon själv också blir på det klara med vad han eller hon tycker i de här frågorna. Så det inte blir den här inofficiella delen som jag pratade om i början, att man utåt säger att det här är viktigt och sen*

---

<sup>83</sup> Informant E

<sup>84</sup> Informant E

<sup>85</sup> Informant B

*inåt vet man inte riktigt vad man tycker. För det speglar av sig, just nu har jag en chef som jag vet tycker att det är bra med kvinnliga chefer för det känner jag liksom när vi har samtal.<sup>86</sup>*

### c) Positiv attityd

Kategorin **Positiv attityd** byggs upp av 2 underkategorier; Generationsförändring (1 kod), Positivt med kvinnor i Försvarmakten (9 koder)

Hopp sätts till generationsskifte i Försvarmakten. När övre skiktet förnyngas kommer män in som kanske har ett mer öppet sinne och en attitydförändring sker bland männen.

Informanterna har flera goda exempel på att *kvinnor ger positiv* effekt in i Försvarmakten. De och andra kvinnor uppskattas som chefer och de i sin tur uppskattar kvinnliga chefer.

*Ja det är lite blandat, min egen uppfattning, jag har haft väldigt bra kvinnliga chefer. Jag har haft några stycken under årens lopp och jag har haft väldigt bra kvinnliga chefer som har varit duktiga på att bedriva verksamhet och leda personal och ta hand om personalfrågor och har gjort ett riktigt bra jobb där de har suttit.<sup>87</sup>*

Men det finns också en osäkerhet om hur synen på kvinnor faktiskt är. Flera av informanterna uppfattar att det finns en officiell positiv syn och en inofficiell negativ syn. Jag illustrerar med ett citat hur det officiella förhållningsättet upplevs.

*Men jag är lite osäker ibland på hur synen faktiskt är. Det finns en officiell hållning som jag kan känna att den är ändå väldigt positiv, det är klart att vi ska ha kvinnliga chefer.<sup>88</sup>*

---

<sup>86</sup> Informant D

<sup>87</sup> Informant A

<sup>88</sup> Informant A

**d) God arbetsgivare**

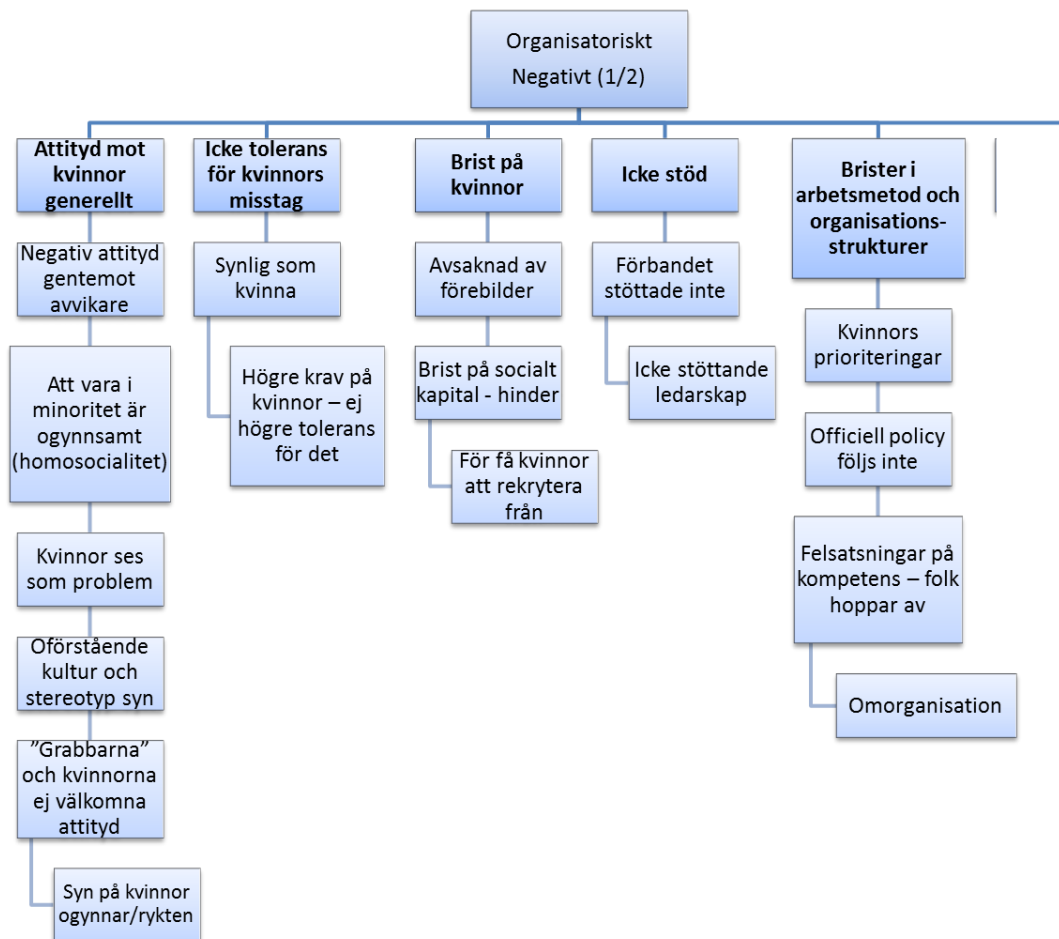
Kategorin **God arbetsgivare** byggs upp av 1 *underkategori*; Försvarsmakten uppfattas som en god arbetsgivare (5 koder)

Informanterna framhåller Försvarsmakten som en *god arbetsgivare* utifrån att man upplevde sig passa in i Försvarsmaktens högre syfte som försvar av landet samt dess uppdragsstyrning. Möjligheten framhölls att träna på arbetstid, betald utbildning samt positiv syn på uttag av föräldraledighet.

### 3.1.5 Organisatoriskt negativt

Överkategori Organisoriskt negativt består av 10 Kategorier, 30 underkategorier och 131 koder. De 10 kategorierna är a) Attityd mot kvinnor b) Icke tolerans för kvinnors misstag c) brist på kvinnor d) Icke stöd e) Brister i arbetsmetod och organisationsstrukturer f) Familjeförhållanden vs. organisationsstruktur g) Attityder gentemot män i rekrytering h) Attityder gentemot kvinnor i rekryteringen i) Motstånd mot lagliga påtryckningar j) Gruppträck.

Kategori Organisoriskt negativt visar vad kvinnor ser som negativt i organisationen och som verkar ogynnsamt för dem till att rekryteras till chefer och till högre nivå. Organisoriskt negativt är pga. sitt omfång uppdelad i två delar.



Figur 7a. Den övergripande kategorin Organisoriskt negativt. Figuren är den första av två.

**a) Attityd mot kvinnor generellt**

Kategorin **Attityd mot kvinnor generellt** byggs upp av 6 *underkategorier*; Negativ attityd mot avvikare (7 koder), Att vara i minoritet är ogynnsamt (2 koder), Kvinnor ses som problem (5 koder), Oförstående kultur och stereotyp syn (10 koder), ”Grabbarna” och kvinnorna ej välkomna attityd (2 koder), Syn på kvinnor ogynnar/rykten (10 koder).

Flera av informanterna beskriver att kvinnor uppfattas som *avvikare* från normer och kultur som existerar i Försvarsmakten.

*Eller har ens förståelse för att vi kanske tänker lite olika. Den är ändå ganska stereotyp den här firman ... det finns inte så mycket svajmån på sidorna liksom, om man inte håller sig precis i mittfåran. Då blir det, sticker man ut lite grann och är kanske lite mera, eller har en liten annorlunda ledarstil så reageras det på det och då kan jag tycka att de flesta tjejer är väl kanske inte riktigt precis som killarna helt enkelt, utan vi avviker lite grann från den normen.<sup>89</sup>*

Informanterna uppfattar att vara en *minoritet* är ogynnsamt utifrån att de som framstår som lika varandra väljs ut (homosocialitet).

*Alltså det som är ogynnsamt för kvinnor är att vi är en sån minoritet, så när man hamnar i valsituationer i nomineringsnämnder och annat, så har vi ju, människan har ju en tendens att välja individer som är lika en själv.<sup>90</sup>*

Fortfarande kan *kvinnor upplevas som ett problem*. Ett intervjusvar beskriver tvekan till att en kvinna skulle ingå i ett förband i utlandstjänst

*Men herregud tänkte jag, det har ju funnits tjejer i Afghanistan i svenska försvarsmakten jättelänge som har jobbat ihop, det har gått alldeles utmärkt. Då han man kanske inte jobbat lika tätt med Afghanska armén, men just där så tyckte man att det var så läskigt på något sätt att 'oj, ..., ska vi behöva liksom ta hand om hennes säkerhet mot dom Afghanska soldaterna som kanske kränker henne eller antastar henne? Ska vi behöva lägga energi på det? Det är ju inte bra, det är ju hennes säkerhet som det handlar om här och nej inga kvinnor får åka med'.<sup>91</sup>*

---

<sup>89</sup> Informant A

<sup>90</sup> Informant A

<sup>91</sup> Informant D

Enligt Informanterna har Försvarsmakten en *stark kultur* och starka normer som förhåller sig *oförstående* till negativa inverkan för kvinnor. Kvinnor måste bevisa att de passar in. Det gör de med att vara mycket kompetenta.

Om informanten är ”*jätte bra, ... duktig chef för att förändra hans sinnebild...*”<sup>92</sup> blir det en strategi för att passa in. Det gäller även jargongen, den bör accepteras.

*Jag är själv ganska slängd i käftan, jag tål rätt mycket och jag tycker om att leva i en, ... rå och hjärtlig miljö.*<sup>93</sup>

Flera av informanterna framhåller att kvinnors arbetssätt skiljer sig både från männens och rådande kultur och normer.

*Att man har ett annat sätt att fatta beslut på som ... männen i sammanhanget upplever som omständigt för att man kanske försöker få fram någon form av samstämmighet och få med en konsensus, få med så många som möjligt för att effektivisera det senare. Så det handlar nog mer egentligen om skillnad i arbetssätt tror jag, eller lite olika, det blir nog en kulturkrock där, för att vi jobbar på lite olika sätt. Vi tänker lite olika och det är inte alla som accepterar eller gillar det där.*<sup>94</sup>

Ett intervju svar beskriver att hon blivit kontaktad av en förbandsledning i tydligt rekryterings-syfte men att kort därpå blev hon indirekt uppmanad av ”*grabbarna*” att inte ta tjänsten.

*Mindre än en timme efter att den här chefen hade gått, så kom ju tre operatörer från det systemet och förklarade för mig att det där var ingenting för kvinnor, att det skulle jag nog inte ge mig in på, underförstått 'jag är inte välkommen'.*<sup>95</sup>

Flera av informanterna framhåller att *synen på kvinnor* i Försvarsmakten inte är entydigt positiv utan måste tydliggöras och synliggöras.

*Ja ... den där frågan, de pratar mycket om kvinnor och chefer i Försvarsmakten, men jag upplever inte att alla de här orden om att man ska lyfta fram kvinnor, att man vill ha in kvinnor. Jag upplever inte att det är förankrade ordentligt i hela organisationen, jag upplever inte att de är riktigt ärligt menade heller.*<sup>96</sup>

---

<sup>92</sup> Informant D

<sup>93</sup> Informant B

<sup>94</sup> Informant A

<sup>95</sup> Informant C

<sup>96</sup> Informant C

Normer och kulturen kommer igen i uppfattningen om synen på män och kvinnor. Synen på gruppen män är mer gynnsam för män, jämfört med synen på gruppen kvinnor som är mindre gynnsam för kvinnor.

*Men det är väl oftast de som hörs och syns lite grand som man väljer, det är väl inte alltid det kanske är det klokaste valet heller, kan nog mycket väl vara så att man missar riktigt bra chefer genom att man går på dom som hörs och syns mest och då tror jag att det finns risk för att en del tjejer faller tillbaka där dessutom. För att vi kanske inte alltid har den här, inte så mycket... inte lika mycket prestige och slår sig på bröstet och tar plats på samma plats kanske, i alla lägen. Jag tror att det är mycket de som hörs och syns faktiskt, som man hittar.<sup>97</sup>*

Rykten och misstag biter sig fast på kvinnor och skapar en syn på gruppen kvinnor som otillräckliga chefer.

*Den känsla, eller det som jag har hört då, om kvinnor och chefer som jag själv har haft som har fått sig någon släng av att 'nej men de har inte så mycket bra sakkunskaper i ett visst ämnesområde'.<sup>98</sup>*

#### b) **Icke tolerans för kvinnors misstag**

Kategorin **Icke tolerans för kvinnors misstag** byggs upp av 2 underkategorier; Synliga som kvinnor (2 koder), Högre krav på kvinnor – ej tolerans för fel (7 koder).

Intervjusvaren ger att kvinnor uppfattar att de har högre krav på sig för *kvinnor är mer synliga*. De åtnjuter *inte tolerans* för misstag i samma utsträckning som män. Män är mer osynliga för misstag. Denna utsatthet skapar ett behov av kompetens utöver det vanliga.

*Jag tycker, jag upplever att det ställs högre krav på något vis. Att du måste vara lite duktigare och sticka ut lite grann och verkligen inte, helst inte göra några misstag på vägen som kan liksom svärta ner, utan man får dras, misstag kan man få dras med mycket längre som tjej än som kille i den här organisationen.<sup>99</sup>*

---

<sup>97</sup> Informant A

<sup>98</sup> Informant A

<sup>99</sup> Informant A

### c) **Brist på kvinnor**

Kategorin **Brist på kvinnor** byggs upp av 3 *underkategorier*; Avsaknad av kvinnliga förebilder (5 koder), Brist på socialt kapital – hinder (3 koder) och För få kvinnor att rekrytera ifrån (2 koder).

Flera av informanterna var negativa till formella kvinnliga nätverk men uttrycker ändå behov av spegla sig i andra kvinnor. De uttrycker en *saknad av kvinnliga förebilder* och är positiva till att kvinnor stiger i karriären. De anser gruppen kvinnor missgynnas av att den *är liten* att rekrytera ur, inte för att kompetens saknas, utan för att förebilder saknas. De *saknar också socialt kapital* (att lika väljer lika).

*Män väljer män, kvinnor väljer kvinnor, och så länge vi är i numerärt underläge så är det ju fler män som väljs, oavsett kanske om vi sitter på... är duktigare eller någonting annat, så väljer man någon som är lik en själv.<sup>100</sup>*

### d) **Icke stöd**

Kategorin **Icke stöd** byggs upp av 2 *underkategorier*; Förbundet inte stöttande (5 koder) och Icke stöttande ledarskap (12 koder). Icke stödet kan även formuleras som destruktiv ledarskap och visar vilken negativ det har inverkan för kvinnor.

*Ett icke stöd från förbundet* tog sig uttryckte i att vilja bli antagen för att Organisationsenheten ansåg att informanten som mest lämpad (utifrån att ha högst omdöme av de sökande – författarens anmärkning) inte för att Försvarmakten satsade på kvinnor. Hökvarteret gjorde en prioritering utifrån positiv särbehandling, men inte Organisationsenheten.

Informanterna framhåller brist på kunskap hos chefer om kvinnors förhållanden utifrån att vara en minoritet i Försvarmakten, att de som avvikare möts av intolerans, att de möts av ifrågasättande och ett *icke ledarskap* som ibland är egoistiskt.

*Jag anser att chefer ska lyfta sina medarbetare och stötta med det praktiska och det finns väldigt, väldigt få chefer idag som gör det, utan man tänker 'hur kan jag bäst synas? Hur kan jag få mest tid? Vad ska jag göra för att positionera mig inför nästa? Vad blir mitt nästa steg? Vilka kontakter ska jag söka?'<sup>101</sup>*

---

<sup>100</sup> Informant A

<sup>101</sup> Informant E

### e) **Brister i arbetsmetoder och organisationsstrukturer**

Kategorin **Brister i arbetsmetoder och organisationsstrukturer** byggs upp av 4 *underkategorier*; Kvinnors prioriteringar (2 koder), Policyn följs inte (2 koder), Felsatsningar i kompetens – folk hoppar av (12 koder) och omorganisation (4 koder).

Att kvinnor *väljer eller hamnar* i ”mjuka områden”, stödfunktioner, och inte i operativa spår upplevs som strukturellt hinder för karriär för ”dugliga chefer” uppfattas rekryteras ur operativa funktioner.

Informanterna uppfattar att *officiella dokument och policy* som säger att kvinnor som grupp ska beaktas inte följs.

Informanterna upplever att *Försvarmakten inte alltid kan matcha individens önskemål om utveckling med organisationens behov*. Att vara för specialiserad inom ett område begränsar också möjligheten till rörlighet mot chefsbefattningar.

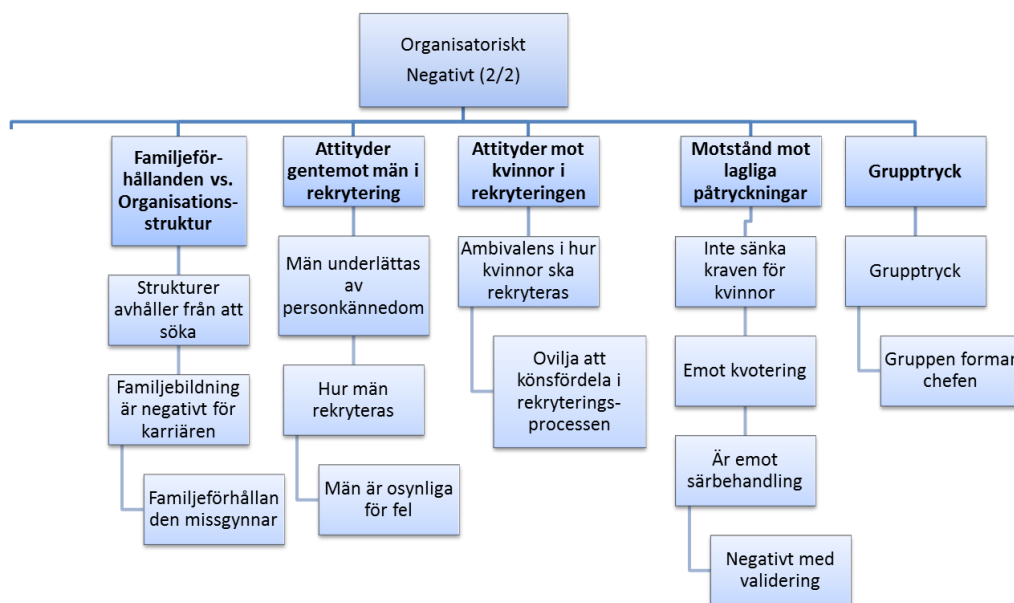
Samtliga informanter riktar kritik mot ledarskaps/chefs och individutvecklingen vid den nivåhöjande utbildningen. Även om den är intressant så upplevs den ha brister och har inte gett stöd på individnivå.

*Alltså den har ju gett mig en helhet, men jag tycker att det är alldeles för lite ledarskap. Det märks ju på dom chefer som finns, att det brister i ledarskap.*<sup>102</sup>

Den pågående omorganiseringen i Försvarmakten skapar otydlighet i uppgifter och riktlinjer. Den upplevs som missgynnande för kvinnor då cheferna roterar kvickt. Det leder till att utvecklingssamtalen inte upplevs ha något värde. Kvinnor upplever sig vara beroende av långsiktighet något som Försvarmakten inte kan prestera.

---

<sup>102</sup> Informant E



Figur 7b. Den övergripande kategorin Organisatoriskt negativt. Figuren är den andra av två.

#### f) Familjeförhållanden vs. organisationsstruktur

Kategorin **Familjeförhållanden vs. organisationsstruktur** byggs upp av 3 underkategorier; Strukturer avhåller från att söka (5 koder), Familjebildning är negativt för karriären (2 koder) och Familjeförhållanden missgynnar (6 koder)

Flera av informanterna upplever att *organisationsstrukturen* är ett hinder för möjligheten att göra karriär eller t o m *avhållande*. Tempot i Högkarteret lockar inte ”folk verkar inte må så bra när de jobbat där ett tag”.<sup>103</sup> Strukturen som hinder kopplat till osäkerhet vart man blir geografiskt placerad, man kan inte styra var man hamnar och ”jobbigt att riva upp familjen”<sup>104</sup> är avhållande. Att göra karriär påverkar etablerande och familj. Familj är viktigare än karriären.

Att ha familj påverkar kvinnor utifrån att de upplever sig ha hög arbetsbörda i hemmet, att de har en annan roll gentemot barnen och de har behov av avlastning.

Informanterna uppfattar *familjeförhållanden* som att ”få barn” missgynnar karriären. När karriären grundläggs, för män och kvinnor, måste kvinnor ta ut föräldraledighet. Kvinnor uppfattar arbetsinnehållet i chefsbefattningar som svårt att kombinera med föräldraskap. Även lägre nivå kan innehålla hinder.

<sup>103</sup> Informant A

<sup>104</sup> Informant A

*Även på andra kvinnliga kollegor som jag... de som jag en gång började med, det är liksom ingen kvar. Dom droppar av en efter en och de gör det ofta i samband med att dom får familj och barn. Då känns det som att dom inte heller klarar motstånd lika bra, för det finns en del motstånd, jag har haft en kollega som fick barn och skulle läsa kaptensutbildning och ville inte läsa det i Kvarn för hon hade ett litet barn hemma och ville få läsa på Karlberg, vilket egentligen inte borde varit omöjligt för det fanns arméelver på Karlberg också, men det blev nej för förbandschefen. Då hoppade hon av utbildningen och ger upp istället.<sup>105</sup>*

### g) Attityder gentemot män i rekrytering

Kategorin **Attityder gentemot män i rekrytering** byggs upp av 3 underkategorier; Män underlättas av personkännedom (4 koder), Hur män rekryteras (2 koder) och Män osynliga för fel (3 koder).

Den samlade uppfattningen kring synen på rekrytering av män är att gruppen män har det lättare vid rekrytering men idag sker rekrytering av män i mindre grad utifrån *personkännedom*, även om manlig kollega uttalat sig om att det ”gäller bara att känna rätt general så kommer man vidare”.<sup>106</sup> En informant uttrycker det som

*Ja de måste ju också vara duktiga, de kan ju inte bara vara... men än en gång så inbillar jag mig att det är lättare för en man. Jag tror inte att man behöver göra lika mycket som man. Usch ... att jag tänker på det här sättet, men det är så jag känner, det är tyvärr så.<sup>107</sup>*

*Män rekryteras* för att de har socialt kapital, vilket kvinnor lider brist på (se organisatoriskt positivt/informellt stöd). Män identifieras som chefer och ledare för att de med hjälp av socialt kapital kliver fram tidigt och får en chans till att bli testade.

Män uppfattas vara osynliga och *immuna mot misstag* jämfört med kvinnor vars misstag lever kvar i organisationen och det gynnar män.

*Dom kan gömma sig på ett helt annat sätt, men man säger ju inte bara för att den manliga chefen var dålig, så innebär inte det automatiskt att den andra är det. Men på tjejer kan det bli lite mer liksom att 'okej, nu har vi haft två kvinnliga chefer och 50 % har varit kass'.*<sup>108</sup>

---

<sup>105</sup> Informant C

<sup>106</sup> Informant C

<sup>107</sup> Informant E

<sup>108</sup> Informant B

#### h) **Attityder gentemot kvinnor i rekrytering**

Kategorin **Attityder gentemot kvinnor i rekrytering** byggs upp av 2 *underkategorier*; Ambivalens i hur kvinnor ska rekryteras (3 koder) och Ovilja till att könsfördela i rekryteringsprocesser (4 koder).

Några av informanterna uttrycker *ambivalens* i sitt förhållningssätt till rekrytering av ”många” kvinnor och är inte övertygade om att alla godkända kvinnor ska komma in.

*Men det får inte vara så att det är svart och vitt, bara för att en tjej är godkänd så får hon en plats.<sup>109</sup>*

Informanterna fick frågan vilka gynnsamma faktorer som de kunde beskriva för kvinnor att rekryteras till chef eller mot högre nivå. Informanterna kunde inte ge några exempel på gynnsamma faktorer eller omständigheter. Någon framhöll uppfattning om organisatorisk ovilja till att positiv särbehandling i rekryteringsprocessen. Luftstridsskolan föreföll dock vara ett avvikande exempel. Där framhölls arbetet med att ”*knuffa fram så många tjejer som möjligt*”.<sup>110</sup>

#### i) **Motstånd mot lagliga påtryckningar**

Kategorin **Motstånd mot lagliga påtryckningar** byggs upp av 4 *underkategorier*; Ej sänka kraven för kvinnor (1 kod), Emot kvotering (2 koder), Emot särbehandling/kvotering (4 koder) och Negativt med validering - utelämnas (1 kod).

Informanterna är övertygade om att det finns betydligt fler kompetenta kvinnor som uppfyller kraven att gå vidare i systemet och att strukturella hinder inverkar negativt på deras möjligheter. De är också överens om att *kraven inte ska sänkas för kvinnor*. I samband med det uttrycks oro för den negativa ryktesspridningen som hänger kvar kring kvinnor och misstankar om deras underprestation. Att ”*mer aktivt pusha tjejer*”<sup>111</sup> anses ge resultat (behovet av formellt stöd som kvinnor lider brist på). Kvinnor vill inte särbehandlas eller få fördelar, de vill klara sig själva utifrån ett individuellt positivt perspektiv.

*Men å andra sidan, hade inte vi kommit in så hade det kanske inte varit någon annan som hade sökt. Så det är liksom två sidor av myntet, men jag vill ju att kvinnliga chefer och sånt ska rekryteras på grund av kompetens och inte för att man vill kvotera att det ska snyggt ut i procentsatserna. För att det motverkar och det gynnar inte vidare rekrytering, att rekrytera en kvinnlig chef som inte är kompetent, då är det snarare tvärt om. Då är det*

---

<sup>109</sup> Informant D

<sup>110</sup> Informant A

<sup>111</sup> Informant A

*ingen som vågar gå upp som chef där för då kommer man liksom bli 'ja men hon kunde ju inte, då kommer säkert inte du klara av det heller'.<sup>112</sup>*

## j) **Gruppsyck**

Kategorin **Gruppsyck** byggs upp av 4 *underkategorier*; Gruppsyck (1 kod) och Gruppen formar chefskapet (1 kod).

Via *gruppsycket* inverkar normer och kultur till kvinnors nackdel

*Om det är någon man tycker är bra ... man kanske säger det och lyfter den personen. Då kanske man inte riktigt vågar för att man vet att 'ja men de där, där borta tycker inte om det'.<sup>113</sup>*

För att det ska fungera måste individen acceptera jargongen, på så sätt formar gruppen chefskapet.

*Men hade man kanske tillsatt någon annan, kvinnlig eller manlig individ som inte riktigt hade liksom kunnat, om man säger leva upp till deras förväntningar, eller kunnat hantera... för ja, de blir ju lite plumpa ibland, och liksom sätta nivån, då kanske det inte funkade alls.<sup>114</sup>*

---

<sup>112</sup> Informant B

<sup>113</sup> Informant E

<sup>114</sup> Informant B

## 4. Diskussion

### 4.1 Sammanfattning och slutsats av resultat

Syftet med denna uppsats är att erhålla en fördjupad förståelse av upplevda gynnsamma och ogynnsamma aspekter i rekryteringen av kvinnor mot högre befattning inom Försvarsmakten. De frågor som varit vägledande är; Vilka gynnsamma aspekter finns i rekrytering av kvinnor till militära (chefs)positioner i högre befattning? och Vilka ogynnsamma aspekter finns i rekrytering av kvinnor till militära (chefs)positioner i högre befattning? Resultatet har framkommit utan att ha diskuterat maktbegreppet från feministisk teori eller teorier kring genus, det som inom sociologisk forskning grundas i konflikteorier. Resultatet är i stället funktionalistiskt och systemteoretiskt vilket innebär att fenomenets olika delar ses som beroende av varandra.<sup>115</sup>

Det centrala i resultatet är att det finns aspekter organisatoriskt och på individnivå som underlättar eller hindrar kvinnor till att rekryteras i Försvarsmakten till ledarpositioner. De positiva aspekterna återfinns som individuellt mest förekommande. De negativa aspekterna återfinns som organisatoriskt mest anknutna. För gruppen kvinnor innebär detta i sin tur för att komma ifråga för ledarposition styrs det mycket av de individuella resurserna men hindren ”sitter i väggarna” i kultur och normer. Konkret innebär det att ledarskapet är kärnan och förutsättning till att föra fram kvinnor i Försvarsmakten. Ledarskap som en formell form av stöd från närmste chef. Ledarskapets signaler och budskap som stärker kvinnors roll i Försvarsmakten är betydelsefullt. Ur uteblivet formellt stöd har kvinnor skapat en strategi av informellt stöd som stöder individens möjlighet att växa i organisationen. Ett exempel är mentorskap samt stöd från kollegor, vänner och familj. Kvinnor har brist på men har behov av socialt nätverk och av socialt kapital. Det finns ett behov för kvinnor av att finnas till för varandra, helst informellt, och kvinnor gynnas som grupp genom att söka upp varandra, informellt. På så sätt skapas nätverk av mer lokal informell karaktär.

Teoretiskt sett kan resultatet förstå utifrån följande: organisatoriskt negativa aspekter teoretiseras ur homosocialitetsperspektiv, ledarskapets stöd diskuteras ur Utvecklande och Direkt/Indirekt Ledarskap och individuella aspekter behandlas ur socialt/psykologiskt kapitals perspektiv. Vidare i diskussionen diskuteras nya teoretiska bidrag ur ledarskaps samt socialt/psykologiskt kapitals perspektiv som har framkommit i den här studien.

---

<sup>115</sup> Abrahamsson, Bengt, Andersen, Aarum Jon (2002), *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Malmö, s.161-164.

#### 4.1.1 Teorin om Homosocialitetsperspektivet

Lindgren diskuterar homosocialitet utifrån att

*... män inte drivs av en längtan att utöva makt över kvinnor utan det är bara följderna av deras inbördes kamp om makt och positioner som de historisk har tillskansat sig.<sup>116</sup>*

Män har genom tradition och struktur skapat sig en fantombild att kalibrera sig emot som måste vårdas och underhållas vilket innebär att män föredrar män (som är lika en själv). Det blir till nackdel för kvinnor som får reell inverkan i flera sammanhang.<sup>117</sup> Till exempel i bevarandet av kultur och normer som innebär negativ påverkan i värdering av prestationer, negativ värdering vid rekrytering och till beföringsmöjligheter.

Studiens empiriska underlag bidrar till förståelse av kvinnors speciella kontext i Försvarsmakten, en mansdominerad organisation. Mina data stödjer teorin om homosocialitet i underhållet av konstruktioner som fantombilden, av normer och kultur, av homosocialitet vid rekrytering. Däremot så visar jag att teorin om homosocialitet inte behöver vara bestående. Att stödet, både det informella och det formella, kan luckra upp homosocialiteten, vilket är betydelsefullt relaterat till kvinnors karriärer. Homosocialitet behöver inte vara bestående. Det kan förstås även utifrån att Försvarsmakten är en byråkratisk organisation med hierarkisk ordning där karriärstegen är väldigt tydliga.<sup>118</sup> Det innebär att ”alla” i organisationen vet vad som förväntas och vilken kompetens som behövs för att nå dit. Utifrån redovisad forskning<sup>119</sup> och de empiriska data från den här undersökningen bekräftas att kvinnor inte brister i kompetens. Alla som har beretts inträde och karriär i Försvarsmakten har kompetens.<sup>120</sup> Det innebär att både män och kvinnor motsvarar kraven och stöd (ledarskap) behövs för att kunna utvecklas vidare. Det är alltså andra parametrar som spelar in när det gäller rekrytering av kvinnor på ledarspositioner.

Holgersson diskuterar konstruktioner som fantombilden underhålls genom kollektivets berättelser om dugliga män och om kvinnor som inte höll måttet. Bilden av hur man skall se ut bete sig och uppföra sig bevaras genom ”likhetsstrategi” och jargong. Det finns män som inte håller med om fantombilden, eller själva inte anser sig passa in i bilden av hur man skall se ut och uppföra sig. De kan inte, eller vill inte, bryta mönstret då de själva riskerar frysas ut eller att hamna längst ner i hackordningen. Fantombilden av hur man skall se ut och uppföra sig etableras och bevaras när det finns kollektiv överensstämmelse mellan kulturella normer och

---

<sup>116</sup> Lindgren, Gerd, 1996, ”Broderskapets logik” i *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 1:1996, s. 12.

<sup>117</sup> Ibid. s. 6-7.

<sup>118</sup> Weber, M. (1978), *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*, Lund, s. Samt S. Andrzejewski, *Military Organisation and Society*, London, 1954.

<sup>119</sup> Se Kapitel 1.2 Är kvinnor en resurs i Försvarsmakten?

<sup>120</sup> Soeters, Joseph, Winslow, Donna, J, Weibull (2006), Ailise, *Handbook of the Sociology of the Military*, Springer US, s. 237-254, Samt *In N. M. Ashkenasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (2011), Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks CA: Sage, s. 465-482.

institutionell makt.<sup>121</sup> Vidare diskuterar Holgersson rekrytering. Ur ett urval av sökande eller handplockade personer sker en bedömning av vem som är mest lämplig. Bedömningen görs utifrån ett antal kriterier som ska garantera att kandidaten har de kompetenser och egenskaper som krävs. Bedömningen har även normativt inslag.<sup>122</sup> Utöver formell kompetens är sociala kriterier och kulturella krafter starka inslag. Sociala krafter mäts utifrån en idealbild – fantombild. En statusmarkering är att välja någon som redan är chef, har status eller kommer från liknande miljö. Det leder i sin tur till att kandidater väljs för sina sociala attribut snarare än för relevanta erfarenheter och färdigheter. Kulturella krafter kommer från kulturell matchning och innebär att personen ska ”passa” in, vilket i sig innebär ha rätt normer och värderingar.<sup>123</sup> Holgerssons diskuterar hur kvinnors prestationer tolkas som mindre värdefulla och effektiva jämfört med mäns. Män och kvinnor tilldelas särskilda drag och utifrån det viktas deras potential. Män ses som mer lämpade för större uppdrag vilket upprätthåller en föreställning om kvinnors mindre bidrag. Mäns bidrag förstärks samtidigt som deras misslyckanden förminskas. För kvinnor är det tvärt om. Deras bidrag förminskas och deras misslyckanden förstärks varför deras utmärkta prestationer uppfattas som ”bara” acceptabla.<sup>124</sup>

I Holgerssons diskussion om homosocialitet i befordringsmöjligheter relaterat till karriärssteg – att ges utmaningar, tillåtas vidga sin kompetens och tillgång till belöningsystemet – framkommer att personer som ser små möjligheter har en tendens att vara begränsad i sin ambition och har låga förväntningar. Som följd är det inte sällan personen drabbas av dåligt självförtroende. Personer med stora möjligheter har höga ambitioner, gott självförtroende och tenderar att övervärderar sin kompetens. Dessa två sätt skapar självuppfyllande profetior.<sup>125</sup>

Empirin visar att Försvarmakten har stark kultur och starka normer. Kvinnor har utvecklat en strategi i syfte att kompensera för sina brister i bidraget till att upprätthålla homosocialiteten i Försvarmakten. I strategin att bevisa att de passar in i fantombilden uppfattar kvinnor att de måste vara mycket kompetenta. Det empiriska underlaget visar att kvinnor uppfattar att de har högre krav på sig. Kraven uppstår bl.a. i uppfattningen att de inte åtnjuter samma tolerans för misstag i samma utsträckning som män. Män uppfattas som mer osynliga för misstag. Denna utsatthet bidrar till att skapa ett behov av kompetens utöver vad som kanske egentligen är behövligt. Synlighet för misstag har diskuterats också vad gäller kvinnor inom internationell tjänstgöring. Synligheten är större pga. att antalet kvinnor är i minoritet.<sup>126</sup> De organisatoriskt negativa aspekterna i resultatanalysen visar att Försvarmaktens starka kultur och starka normer har negativ påverkan på kvinnors karriärmöjligheter. Data visar att utgöra en minoritet är ogynnsamt för kvinnors rekrytering. Vidare stödjer data att de som är lika varandra väljs ut (homosocialitet) framför de som framstår som olika. Det begränsar processen och antalet lämpliga kandidater i matchningen vid rekrytering.

---

<sup>121</sup> Holgersson, Charlotte (2003), *Rekrytering av företagsledare – en studie av homosocialitet*, Stockholm, s. 48-49

<sup>122</sup> Ibid. s. 56.

<sup>123</sup> a.a. s. 64, 59, 191.

<sup>124</sup> a.a. s. 64.

<sup>125</sup> a.a. s. 18-21.

<sup>126</sup> Valenius Johanna, *Gender Mainstreaming in ESPD missions*, EUISS, 2007, s. 53-55.

Data pekar på mäns tvekan till att bryta mot fantombilden vid rekrytering. Tvekan påverkar omfattningen av uteblivet formellt stöd gentemot gruppen kvinnor samt på individnivå.<sup>127</sup> Däremot visar data att förändring i attityd till normerande sociala krafter (fantombilden) är möjligt genom medvetenhet och val. Luftstridsskolan är ett exempel som medvetet verkar till att få fram kvinnor i ledarpositioner.<sup>128</sup>

Empiri visar att kvinnor måste bevisa att de passar in i homosocialiteten. För att kompensera bristerna jämfört fantombilden uppfattar de att måste vara och att de är mycket kompetenta. Detta till trots kunde informanterna inte se några gynnsamma faktorer relaterat till synen på kvinnor vid rekrytering och befordringsmöjligheter. Data visar att informanterna tar eget ansvar för sin kompetens och karriär. Bilden av ”vart man vill nå” är inte klart utstakad utan mer diffus. Data stödjer fenomenet och teorin som hänger samman med små möjligheter sammankopplat med begränsad ambition och låga förväntningar samt brist på förebilder som visar ”vad man kan bli”.<sup>129</sup>

#### 4.1.2 Ledarskapsteorier

Konstruktionen chef och ledarskap är sprunget ur normen manligt. Tillsammans med ”likheten” som alla män åtnjuter ges män frihet, jämfört kvinnor, till att vara olika varandra inom ”helheten” som beskriver ledarskapet. Kvinnors ledarskap jämförs utifrån rådande manliga normen om hur ledarskap skall vara.<sup>130</sup> I Försvarsmakten är ledarskapet könsneutralt men delas in i hierarkiska nivåer.<sup>131</sup>

Direkt ledarskap innebär att chefen har direkt kontakt med personerna som chefen leder och är chef över.<sup>132</sup> I Försvarsmakten är merparten av det utövade ledarskapet direkt ledarskap. Direkt ledarskap är utpräglat på lägre nivå där ledarskapet ska utgöras av omfattande sakkunskap om arbetsområdet och uppgifter som ska lösas. Chefen anses inte ha samma behov av att förstå komplexiteten i organisationen. Mellannivåns chefer har många fler medarbetare. Främst sker kontakten indirekt via ett antal andra underställda chefer och en stab. Kraven på förmåga till överblick och organisatorisk förståelse ökar.<sup>133</sup> Högsta organisatoriska nivån karaktäriseras av att chefen till största delen har kontakt med medarbetare indirekt via envägskommunikation genom flera nivåer av underställda chefer.<sup>134</sup> Gemensam nämnare för de redovisade ledarskaps- och chefsnivåer är det direkta ledarskapet, där chef och medarbetare möts. Direkt ledarskapet tar sin utgångspunkt i utvecklande ledarskap vilket syftar till att utveckla medarbetarna, arbetslaget och organisationen.<sup>135</sup> Kortfattat karaktäriseras det av faktorer som föredöme; humanistiska värderingar, förebild i form av att våga leda, att ord och

---

<sup>127</sup> Holgersson (2003) s. 48-49

<sup>128</sup> Ibid. s. 39.

<sup>129</sup> a.a. s. 18-21.

<sup>130</sup> a.a. s. 38-39.

<sup>131</sup> Kallenberg och Larsson, (2006), s. 9-12, 112-116.

<sup>132</sup> Ibid. s. 18.

<sup>133</sup> a.a. s. 18.

<sup>134</sup> a.a. s. 18-19.

<sup>135</sup> a.a. s. 18, 38.

handlingar talar samma språk, ansvar och personlig omtanke; ge stöd, handledning och utbildning men även konfrontera samt inspiration/motivation; visa engagemang, uppmuntra delaktighet uppmuntra kreativitet, konstruktivt ifrågasätta rådande ordning.<sup>136</sup> Sammantaget ska ledarskapet i Försvarsmakten karaktäriseras av professionalitet, kommunikation, tydliggöra sammanhang samt åstadkomma resultat. Ledarskapet ska skapa god arbetsmiljö och att tillvarata medarbetarnas kompetenser. Att endast vara tränad i den militära professionens grunder, t ex i stridens grunder, är inte tillräckligt.<sup>137</sup> Indirekt ledarskap ska förstås som ledarskap på högre organisatoriska nivåer där chefer har minst en hierarkisk nivå under sig i den hierarkiska ordningen.<sup>138</sup>

Det empiriska underlaget både bekräftar och utvecklar teorierna om utvecklande ledarskap och indirekt ledarskap. Utvecklande ledarskap förefaller vara mest gynnsamt för att stödja kvinnor till karriär eftersom motivation, inspiration, omtanke och förebilder tenderar till att tilltala medarbetare och öka deras motivation.<sup>139</sup> Data visar kvinnors behov av att bli bekräftade genom formellt stöd; som grupp behöver de av indirekt ledarskap, dvs. av chefer på högre organisatoriska nivåer, och som individ av direkt ledarskap, dvs. av den närmste chefen. Nytt teoretiskt bidrag är att teorierna om utvecklande och indirekt ledarskap skulle gynnas av att vidareutvecklas till att omfatta ett tydligare genusperspektiv. Det innebär att fördömligt handlande, personlig omtanke, motivation och inspiration bör nyanseras så att teorin tydligt särskiljer män och kvinnor. Informanterna är tydliga med att poängtera betydelsen av ett gott ledarskap som i teorin definieras som Utvecklande ledarskap.

Empirin visar att synen på kvinnor i Försvarsmakten inte är entydig utan måste tydliggöras och synliggöras för ledarskapet. Data visar en brist i indirekt ledarskap med att formulera budskap som rättfärdigar kvinnors varande i Försvarsmakten. I dag upplever kvinnorna att de till stor del bär det ansvaret själva. Nytt är att även indirekt ledarskap bör vidareutvecklas till att omfatta ett genusperspektiv.

Det utvecklande ledarskapet identifierar potentiella chefer i Försvarsmakten, män som kvinnor.<sup>140</sup> Data bekräftar teorin Utvecklande ledarskap att det finns potentiella chefer bland och kvinnor utifrån att data visa att gruppen kvinnor är engagerade, tar ansvar, är konstruktiva och de vill få utmaningar. Vidare visar data att kvinnor är i behov av långsiktighet, vilket tappas bort i samband med omorganisationer. Långsiktighet för med sig utvecklande dialog om vart man vill, vad man vill, vad man behöver kunna, vart man kan gå. Med långsiktighet och dialog signalerar Försvarsmakten att kvinnor passar in i kulturen och normen.

Data visar att det finns brister i chef/ledarskap och individutvecklingen under nivåhöjande utbildning vid FHS. Viktiga delar saknas som gör chefer till ”bra chefer” som förmår utgöra det

---

<sup>136</sup> Kallenberg och Larsson (2006), s. 41, 45-47.

<sup>137</sup> HKV 2012-06-29 23 100:60578 FM SI 2012 (Underbilaga 1.1 FM Verksamhetsidé, Vision och Värdegrund), s. 3-5.

<sup>138</sup> Kallenberg och Larsson (2006), s. 18-19.

<sup>139</sup> Ibid. s. 38-51

<sup>140</sup> a.a. s. 18, 38.

formella stödet gruppen kvinnor behöver. Ett behov som framträder är generell kunskap om gruppdynamik i homosociala grupper. Ökad kunskap skulle kunna öppna upp för förståelse om beteenden och förhållningssätt hos gruppen män och gruppen kvinnor och även gynna en förändring i utövandet av direkt ledarskap gentemot minoritetsgrupper.

#### 4.1.3 Teorin om perspektiven socialt och psykologiskt kapital

Teorierna om socialt och psykologiskt kapital diskuterar individens möjligheter utifrån gruppen och utifrån i individen själv. Socialt kapital handlar om mellanmännsliga relationer och hur människor integrerar med varandra. Det innebär att i sociala nätverk ha resurser som kommer en till godo när de är behövda, tillsammans med en förväntad tjänst i retur. Människors sociala interaktion bygger på starka band som skapar socialt kapital och i förlängningen starka institutioner.<sup>141</sup> Psykologiskt kapital innebär individens inre motivation som övertygelse om sin egen förmåga, viljekraft, förmåga till återhämtning efter motgångar och förmåga att anpassa sig till miljön. Det psykologiska kapitalet kan utvecklas genom positiv feedback från omgivningen.<sup>142</sup>

Lindgren diskuterar mäns sätt att skapa socialt kapital i vilket de integrerar med varandra för att få bekräftelse och vara goda representanter för sin grupp. Deras sociala kapital upprätthålls i mäns relationer med varandra samtidigt som deras mellanpersonliga relationer avgränsar relationer till kvinnor - kvinnor tas inte upp i kollektivet.<sup>143</sup> Lindgren diskuterar hur kvinnor måste få sina maktmässiga behov tillgodosedda och att det sker genom män. Till följd av mäns rådande dominanssituation, är det för kvinnor detsamma som att inte vilja göra anspråk på makt och inflytande om kvinnor söker sig till gruppen kvinnor.<sup>144</sup> Utifrån det perspektivet tvingas kvinnor som minoritet orientera sig mot männen och deras "likhetsstrategi". Parallellt anammar de en "olikhetsstrategi" i relationen med andra kvinnor. Kvinnors "olikhetsstrategi" i relation till andra kvinnor ska ses i ljuset av mäns "likhetsstrategi" och kopplas till bilden av hur man enligt den dominerande normen skall se ut och uppföra sig. "Kvinnor vill inte vara med kvinnor". Jag bekräftar behovet av socialt och psykologiskt kapital för gruppen kvinnor och förtydligar behovet att bli sedd av chefer genom det formella stödet. Vidare bekräftar undersökningen teorin om kvinnors strategi för att skaffa sig inflytande i en mansdominerad organisation.

Empirin visar en negativ syn till kvinnliga nätverk. Formella sådana. Kvinnliga nätverk förknippas med en grupp som indirekt, bara genom att finnas till, ställer normer och kultur på ända. Nätverken har ifrågasatts av både män och kvinnor. Kvinnliga nätverk definierar en avvikande grupp invid den homosociala. En grupp som inte har inflytande, inte bör få inflytande, och kvinnor uppfattar det som inte gynnsamt att identifiera sig med nätverk. Det är viktigt att tolka kvinnors beteende utifrån sin upplevda maktsituation. Inte tolka in att kvinnor söker sig till män och tar avstånd från andra kvinnor som ett avgörande kvinnligt beteende.

---

<sup>141</sup> Putman (1993).

<sup>142</sup> Luthans (2002), s. 23, 695-706.

<sup>143</sup> Lindgren (1996), s. 5.

<sup>144</sup> Ibid. s. 5.

Men, när kvinnor söker sig till män och samtidigt tar avstånd till andra kvinnor i organisationen, leder det till att mäns likhets strategi osynliggörs och kvinnor får ”skylla sig själva” för att inte passa in.<sup>145</sup>

Empirin stöder teorin och visar att kvinnor per definition inte tar avstånd från gruppen kvinnor. Tvärt bekräftas teorierna om psykologiskt och socialt kapital i utifrån kvinnors beskrivning om behovet informellt stöd från andra kvinnor. Behovet framträder först längre fram i karriären. Data visar på ett behov för kvinnor av att finnas till för varandra, helst informellt, och att kvinnor bör söka upp kvinnor, informellt. På så sätt skapas nätverk av mer lokal informell karaktär. Empirin visar att kvinnor har brist på men har behov av socialt nätverk och av socialt psykologiskt kapital. Detta behov och denna brist löses genom informellt stöd. Kvinnor får stöd och tar stöd av kollegor, andra närstående och familjen. Även deras underställda utgör ett stöd för karriären. När det gäller tidigare forskning om manliga och kvinnliga yrkesofficersaspiranter och yrkesofficerare hade gruppen kvinnor högre befälslämplighet än gruppen män. De har både hög kompetens och inre motivation, nämligen ett högt psykologiskt kapital. Empirin visar dock att Försvarmakten som organisation inte tar tillvara kvinnors lämplighet, kompetens. Man litar inte på kvinnors förmåga vilket sänker det sociala kapitalet i stort men kvinnor kompenserar detta genom att öka det informella stödet och därmed det sociala kapitalet.

#### 4.1.4 Sammanfattande slutsats

Ledarskapet förefaller vara en del lösningen till organisatoriskt negativa aspekter. Kvinnors bidrag till förändring av normer och kulturer torde ges större genomslag om ledarskapet, vilket syftar till att utveckla medarbetarna, arbetslaget och organisationen, användes fullt ut till både formellt och informellt stöd.

## 4.2 Metod

Begränsningar för metoden skulle kunna vara ett litet antal intervjuer för att kunna göra generaliseringar, men samtidigt balanseras det av variation i urvalet som gör att fenomenet och dess aspekter undersöks. Däremot så fungerar metoden och dess upplägg för kommande forskning. Detta är ett sätt att undersöka var kunskapsluckorna finns och vad som behöver beforskas mer.

Det är en mognadsprocess att arbeta med GT. Undersökningen är ett nybörjararbete där författaren idag ser vissa saker inom undersökt fenomen och dess aspekter men fler och andra aspekter kan kanske framkomma i ett längre tidsperspektiv, om ett år eller flera år. Om Försvarmakten lyckas med sin rekrytering av fler kvinnor in i Försvarmakten och vidare i deras karriär finns det anledning att göra om studien.

En styrka med metoden är att den är så nära empiriska data, som möjligt och vilket är viktigt med tanken på att kunna genomföra studien induktivt, explorativt och så nära verkligheten

---

<sup>145</sup> Holgersson (2003), s. 44-45.

och informanternas utsagor som möjligt. Författaren har en viss förförståelse för undersökt fenomen eftersom författaren själv tillhör Försvarmakten, men har fått tillfälle i att öva sig i att ställa sig ”utanför” Försvarmakten och se på den mer neutralt.

### 4.3 Framtida forskning

Att undersöka och erhålla fördjupad förståelse gynnsamma och ogynnsamma aspekter som finns för kvinnor att rekryteras in i Försvarmakten på ledarpositioner var syftet med den här studien, och sättet att göra det var att undersöka hur kvinnor i gruppen militär uppfattar sina möjligheter att nå militära (chefs)positioner i högre befattning. Undersökningens resultatet, presenterat i Kapitel 2, bäddar för framtida enkätstudier med syfte att kunna validera modellen och operationalisera kategoriträden till frågor ingående i enkätstudier kopplat till ledarskap och rekrytering.

Ett annat studieområde kan vara att titta på män i samma syfte. Det vill säga att undersöka hur män i gruppen militär uppfattar sina möjligheter att nå militära (chefs)positioner i högre befattning och jämföra resultatet med hur kvinnor uppfattar sina möjligheter. Flygvapnet med Luftstridsskolan framstod som en positiv avvikare i synen på att rekrytera kvinnor, varför det kan finnas ett värde i att undersöka skillnader mellan olika organisationsenheter/förband.

Det teoretiska ramverket relaterat till homosocialitet i mansdominerade grupper kan utgöra ramverk för en studie av Logistikförband (FMLOG, TrängReg) och ha samma tema som den här undersökningen, att undersöka hur kvinnor i gruppen uppfattar sina möjligheter att nå (chefs)positioner i högre befattning. 2010 var Logistikförbandens andel kvinnor 37,9 %<sup>146</sup> och är närmast jämställda<sup>147</sup> organisationer. Andra förslag till studier är mellan Försvarmakten och Polisen eller mellan Försvarmakten och Svenska Kyrkan vilka också traditionellt varit mansdominerade yrken men ökat andelen kvinnor.

Ett annat område är vidareutveckling av Utvecklande och Indirekt ledarskap ur ett genusperspektiv. En nyansering av begrepp inom teorin behövs för att tillgodose medarbetarnas olika behov.

### 4.4 Praktiska implikationer

Denna uppsats kan komma till nytta för Försvarmaktens i utbildningssammanhang och i form av erfarenhetsbaserade råd vad gäller frågan om rekrytering av kvinnor till Försvarmakten och till högre befattningar. Den övergripande modellen (Figur 1) och medföljande fyra kategorier med gynnsamma och ogynnsamma faktorer kan fungera som underlag för seminarier och diskussion i frågan om personalförsörjning i Försvarmakten.

---

<sup>146</sup> HKV skrivelse 23 386:52687, 2011-02-18, Försvarmaktens Årsredovisning 2010, Bilaga 2.

<sup>147</sup> HKV skrivelse 16 150:52403, 2009-05-08, Försvarmaktens Jämställdhetsplan 2009-2011, s. 5, 15. Jämställdhetsplanen säger att en jämn könsfördelning råder när förhållandet är 60/40 mellan könen.

Resultatdelen kommer att publiceras av Försvarshögskolan (Ledarskapscentrum i Karlstad) separat i form av en ”checklista” som kommer att användas i utbildningssyfte på officersprogramen och till andra intresserade.<sup>148</sup>

#### 4.5 Intervjuguide

Nedan delges undersökningens intervjuguide.

- ✓ Hur skulle du beskriva synen på kvinnor som ledare/chef i Försvarsmakten?
- ✓ Hur skulle du beskriva synen på rekrytering av kvinnor till högre befattningar?
- ✓ Ser du några gynnsamma faktorer för rekryteringen av kvinnor till chefer (i högre befattning)?
- ✓ Ser du några ogynnsamma faktorer för rekryteringen av kvinnor till chefer (i högre befattning)?
- ✓ Vad anser du om rekrytering av män utifrån kompetens?
- ✓ Vad anser du om rekrytering av kvinnor utifrån kompetens?  
Tycker du att du generellt sett har kunskap om kvinnor (lika kompetenta, samma möjligheter...)?
- ✓ Hur identifierar/hur hitta du kvinnor som chef/ledare i organisationen?
- ✓ Hur identifierar/hur hittar du män som chef/ledare i organisationen?
- ✓ Ser du dina kvinnliga medarbetare (kommer de ifråga för att ledarskap ”utövas gentemot” av dig)
- ✓ Hur stöttas du kvinnor i deras karriär?
- ✓ Hur skulle du vilja bli stöttad i din karriär?

---

<sup>148</sup> Professor Gerry Larsson, Fil. dr i Sociologi Aida Alvinus, FHS/Ledarskapscentrum i Karlstad.

## 5. Källor och litteraturförteckning

### 5.1 Vetenskapliga Artiklar

Kylin, Camilla (2013), *Blood, sweat and tears – shared body fluids, emotions and social identity in a Swedish military context*

Lindgren, Gerd, 1996, ”Broderskapets logik” i *Kvinnovetenskaplig tidskrift*, nr 1:1996, s. 4-13.

Luthans, F, The need for and meaning of positive organizational behavior (2002), *Journal of Organizational Behavior*, s. 23, 695-706

Skinner, Quentin (2009), *Visions of Politics*, Volyme 1, Regarding Method, Cambridge University,

Wechsler Segal, Mandy, The Military and the Family as Greedy Institutions, *Armed Forces & Society*, VOL 13, No 1, Fall 1986, s 9-38.

### 5.2 Böcker

Abrahamsson, Bengt, Andersen, Aarum Jon (2002) *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Malmö

Andrzejewski, S (1954), *Military Organization and Society*, London: Routledge & Kegan Paul LTD.

Berggren, Anders, W. Ivarsson, Sofia (2002), *Långsamt framåt marsch – Rapport från den första Nordiska Konferensen för Kvinnors Integrering i Försvarsmakten*, Stockholm

Brundtland, Frank (red), (2013), *Militaere Kvinner – Forsvarets Akilleshael*, Oslo

Cohen, Louis, Manion, Lawrence, Morrison, Keith (2011), *Research Methods in Education*, 7th Edition, Routledge, New York

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, (2012), Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Nordstedts Juridik, Stockholm

Geirtz, Eric, (2008), *Då förändrades Sverige – 25 experter beskriver drivkrafter bakom utvecklingen*, Studentlitteratur, s.120-123.

Glaser, B. G. (2011), *Getting out of the data: Grounded theory conceptualization*. Sociology Press.

Glaser, B. G., PhD (1998), *Att göra Grundad Teori – problem, frågor och diskussion*, Sociology Press

Glaser B.G., and Strauss A. (1967), *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Sociology Press: San Fransisco.

Holgersson, Charlotte (2003), *Rekrytering av företagsledare – en studie av homosocialitet*, Stockholm

In N. M. Ahskenasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (2011), *Handbook of organizational culture and climate*, Thousand Oaks CA: Sage

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne (2010), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Malmö

Jones, M. L., Kriflik, G., & Zanko, M. (2005), *Grounded Theory: A Theoretical and practical application in the Australian Film Industry* In B. H. Hafidz, *Proceedings of International Qualitative Research Convention (QRC05)*, (S. 1-13). Malaysia: Qualitative Research Association of Malaysia

Kallenberg, Kjell, Larsson, Gerry (Red) (2006), *Direkt ledarskap*, Försvarshögskolan och Försvarsmakten, Stockholm

Lindholm, Kristina (Red.) (2011), *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur

Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Newbury Park, CA: Sage Publications

Putman, Robert (1993), *Making Democracy Work – Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton: Princeton University Press

Soeters, Joseph, Winslow, Donna, J, Weibull, Alise (2006) *Handbook of the Sociology of the Military*, Springer US

Sundevall, Fia (2011), *Det sista manliga yrkesmonopolet. Genus och militärt arbete i Sverige 1865-1989*, Halmstad

Vaknin, Sam (2010) *Narcissistic and Psychopathic Leaders*, Skopje

Weber, M (1978), *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Lund, Argos

Weibull, Alise (2003). *Yrkeskunnande i beredskap – Om strukturella och kulturella inflytelser på arbete i det svenska flygvapnet*, Linköping

### 5.3 Internetkällor

Försvarmaktens hemsida, <http://www.forsvarsmakten.se/sv/om-myndigheten/vart-uppdrag/myndigheten/>, hämtad 2013-10-31

Försvarmaktens hemsida, <http://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2008/09/vardegrund-ett-strategiskt-mal/>, hämtad 2014-02-25

Försvarmaktens hemsida, <http://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/forsvarsmakten-i-siffror/>, hämtad 2014-04-27

### 5.4 Övriga källor

Diskrimineringslagen 2008:567

Regeringskansliet, Utrikesdepartementet, *Handlingsplanen från FN:s fjärde kvinnokonferens i Peking 1995 – ett sammandrag*, Stockholm 1997

HKV skrivelse 16 150:52403, 2009-05-08, Försvarmaktens Jämställdhetsplan 2009-2011

HKV skrivelse 23 100:60578, 2012-06-29, FM SI 2012, Underbilaga 1.1 FM Verksamhets idé, Vision och Värdegrund

HKV skrivelse 23 386:52687, 2011-02-18, Försvarmaktens Årsredovisning 2010, Bilaga 2.

HKV skrivelse 23 386:53019, 2012-02-22, Försvarmaktens Årsredovisning 2011, Bilaga 2

Matilda Dougnac Lindström, Jämlikhets- och jämställdhetsstrateg, Försvarmakten Personalstaben Arbetsgivaravdelningen, mejl den 2013-10-30, kl. 14.22.

#### 5.4.1 Intervjuer

Lista över informanter. Denna finns sparad hos författaren.

Transkriptioner. Dessa finns sparade hos författaren.

#### 5.4.2 Rapporter och Forskningsundersökningar

Alvinus, Aida, Sjöberg, Misa, Hyllengren, Peder, Lönnfjord, Victoria, & Larsson, Gerry (2011) *Omgivningens påverkan på ledarskap: En studie av jägare i utlandstjänst*

Lag (1994:1810) om möjlighet för kvinnor att fullgöra värnplikt eller civilplikt med längre grundutbildning

*Officersrekryteringen till svenska Försvarsmakten bland män och kvinnor födda 1972-1983*, FHS serie F:29

SOU 1994:3, *Mäns föreställningar om kvinnor och chefskap*

Valenius Johanna, *Gender Mainstreaming in ESPD missions*, EUISS, 2007, s. 53-55.

*Vilka kvinnor mönstrar och får en uttagning till plikttjänst? Kunskapsunderlag för rekrytering*, FHS serie T:29