

**Genusintegrering:
Initiativ – ja! Genomförande – ok!
Utvärdering – är det ett måste?**

En undersökning av orsaker till avsaknad av genusintegrerings projektutvärderingar ur ett genusperspektiv i svenska Försvarsmakten.

Abstract

The Swedish Defense Force has taken several initiatives to integrate a gender perspective in its organization and missions. Two well-known gender projects, MOT Juliette and Gender Field Advisor seem to have lacked being thoroughly evaluated despite the positive picture given in the media. Due to inner and outer pressure of developing the recruitment process, attitudes, mandates etc, many gender focused initiatives have been taken within the organization. This master thesis aims to find plausible causes to explain the experienced discrepancy between realizing gender integration projects and the evaluation focusing on attitudes in the personnel. Documents, produced by the Swedish Defense Force and interviews done with involved external organizations serve as the material, on which Jha and Iyer's criteria for evaluation are tested. To further challenge the material, it is analyzed through Susan Walby's gender ladder. By analyzing evaluations and connected documents of projects in 2006-2009, and cross viewing these with interviews, I have found that the attitudes within the Swedish defense force cannot, by first look be appointed as the main cause why not evaluating the gender integration projects.

Keywords: gender integration, Swedish defense force, implementation, evaluation

Nyckelord: genusintegrering, Försvarsmakten, implementering, utvärdering

Titel: Gender mainstreaming: initiatives – yes! Realization – ok! Evaluation – is it necessary? An investigation of the causes to faulty of evaluations in gender integration projects from a gender perspective within the Swedish Defense Force.

Number of words: 16 620

Förklaringar och förkortningar

FM	Försvarsmakten
HKV	Försvarsmaktens Högkvarter
Gendercoach	Ett delprojekt inom projektet Genderforce. Delprojektet var ett mentorprogram mellan externa mentorer och utvalda chefer inom de medverkande myndigheterna. Projektet valdes ut som fokusområde för utvärdering, vilken framlades i ett särskilt dokument.
Genderforce	Ett projekt med fokus på genusintegrering i de svenska krisberedskapsmyndigheterna. Medverkande var Polisen, Räddningsverket, Försvarsmakten, Officersförbundet, Kvinna till Kvinna samt Lottorna. Projektets verksamhetsår var 2005-2007, och lever idag vidare under andra ramar och medverkande. Folke Bernadotteakademien har tillkommit och några parter har lämnat samarbetet.
GFA	Gender Field Advisor, är en yrkesgrupp inom krisberedskap under missioner. Personer med expertkunskap i genus. Utvecklades delvis som ett delprojekt inom Genderforce, och i samarbete med Folke Bernadotteakademien. Någon närmare utvärdering finns ej.
MOT Juliette	Observationsteam, bestående av uteslutande kvinnor, opererade i Afghanistan 2004? Avslutades abrupt under oklara former efter 6 månader. Någon utvärdering finns ej att finna.
NBG	Nordic Battle Group – ett förband som står till EUs förfogande.
PERP	Perspektivplanering, en rapport baserad på omvärldsanalys, i vilken Försvarsmaktens framtida hotbild, personal- och materialförsörjning presenteras.
Regleringsbrev	I regleringsbrevet står beskrivet Försvarsmaktens mål, dess budget, och fördelning av resurserna, och kommer från regeringen.
SLUT	Annat namn för ”Utvärdering av Försvarsmaktens, Försvarshögskolans och Totalförsvarets Pliktverks gemensamma strategi för jämställdhet mot diskriminering 2006-2007”
S-NAP	Svensk Nationell Handlingsplan, i denna undersökning avser den uteslutande UNSCR 1325, i vilken Genderforce är ett initiativ.
UNSCR 1325	United Nation Security Council Resolution 1325 – women, peace and security, antogs år 2000 av samtliga medlemsstater. En resolution dåvarande FNs generalsekreterare Kofi Annan uppmanade samtliga medlemsstater att upprätta nationella handlingsplaner för. Fram till 2010 hade 18 stater antagit nationella handlingsplaner.
Årsredovisning	Försvarsmaktens utvärdering under året som svar på regleringsbrevet – här redovisas kostnader, och dess verksamhet under året.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.2 Disposition	7
1.3 Försvarmakten – fakta i fickformat	7
1.4 Syfte	8
1.5 Frågeställning	9
1.6 Inte mer, inte mindre	9
2. Metod och Material	11
2.1 Material	11
2.2 Metod	13
2.2.1 Samtalsintervju	13
2.2.2 Kvalitativ textanalys	14
3. Teori	15
3.1 Tidigare forskning	15
3.2 Definitioner; genus, könsmaktsordning och makt	16
3.3 Implementering	17
3.3.1 Utvärderingar som en del av implementering	18
3.4 Ledarens möjligheter och ansvar	19
3.5 Försvarmakten som nationsskapare	21
3.6 Sammanfattning	22
4. Analysinstrument	23
4.1 Moment 1	23
4.1.1 Kvalitetskriterier – Framgångsfaktorer	23
4.1.2 Kvalitetskriterier – Bakslagsfaktorer	24
4.1.3 Ingen tvist kriterier - Framgångsfaktorer	25
4.1.4 Ingen tvist kriterier – Bakslagsfaktorer	25
4.2 Moment 2	26

5. Analys	28
5.1 Moment 1	28
5.1.1 Kvalitetskriterier - Framgångsfaktorer	28
5.1.2 Kvalitetskriterier – Bakslagsfaktorer	33
5.1.3 Ingen tvist kriterier - Framgångsfaktorer	35
5.1.4 Ingen tvist kriterier – Bakslagsfaktorer	36
5.1.5 Sammanfattning	38
5.2 Moment 2	38
5.2.1 Steg 1 till steg 2?	38
5.2.2 Fast på steg 3?	39
5.2.3 Klivet från steg 3 till 4?	40
5.2.4 Utvärdering som möjlighet	41
5.2.5 Projekt riktat till steg 4	42
5.2.6 Sammanfattning	43
6. Slutsatser	45
6.1 Utvärderingar besvarar de krav som kan mätas och utesluter således att utvärdera verkliga attitydförändringar i organisationen.	45
6.2 Genusperspektiv integreras i insatsernas utförande begränsade till områden där maskulinitet inte utmanas.	47
6.3 Resursers inverkan	47
6.4 Är attityderna i Försvarmakten orsak till avsaknaden av utvärdering av jämställdhetsprojekt?	48
7. Executive Summary	50
8. Referenser	51
9. Bilagor	
9.1 Bilaga 1 – Intervjuguide	55
9.2 Bilaga 2 – Kontaktlista	57

1. Inledning

År 2007 fick jag i uppdrag av organisationen Operation 1325 att undersöka två fokusområden i den svenska nationella handlingsplanen, Rekrytering och Utbildning. Fallen för undersökningen var Polisen samt Folke Bernadotte Akademien. Sammantaget var resultaten av undersökningen nedslående. Den officiella bilden av genusintegrering var fin medan intervjuerna visade en annan verklighet. Den politiska viljan var långt ifrån de rådande värderingarna hos soldaterna i utlandsmissionen, liksom hos de utbildningsansvariga inom Polisen. Efter avslutad undersökning väntade jag med spänning på Genderforce utvärdering. Spänningen bestod, och höll sig till mitten av hösten 2010 - då jag efter ett par påminnelser till Försvarsmakten fick komma till högkvarteret och hämta utvärderingarna. Utvärderingen av det påkostade projektet gick nämligen inte att finna på dess hemsida, och lämnades heller inte ut av de medverkande organisationerna – eller snarare, dessa förfrågningar fick sällan något svar. Från kontakter fick jag höra att taktiken ”fördröjning” var effektiv för att undvika ”jobbiga” journalister som granskar, trots offentlighetsprincipen som borde gälla även Genderforces utvärdering. Under åren som gått har jag också undrat var utvärderingen av det till synes framgångsrika MOT Juliette tagit vägen. Informationen som finns kring MOT Juliette på Försvarsmaktens hemsida bestod av ett foto med bildtext i en artikel, vars innehåll ej behandlade observations-teamet. Hade ens MOT Juliette blivit utvärderat? Gender Field Advisor, ett delprojekt inom Genderforce utvärderades som en del av hela projektet, och fick utan närmare, åtminstone ej officiell, granskning fortsätta. Mitt initiala fokus för denna master thesis var att göra en utvärdering av gender field advisors, men att få tillgång till eventuellt existerande material blev omöjligt – det fanns inget att tillgå, förutom en arbetsbeskrivning. Inte heller ställde någon av de kontakter jag fått, upp på intervju. Via en bekant fick jag veta att det fanns en ovilja, hos en tidigare ansvarig inom gender field advisor, att ställa upp på intervjuer rörande tjänsten. Frågorna kring utvärderingar av endast gender field advisors blev därmed bredare – gällde oviljan av exponering i form av utvärderingar även andra genusintegrerings projekt inom försvarsmakten? Försvarsmaktens arbete med UNSCR 1325 sträcker sig utanför s-nap, och flera andra projekt och initiativ är tagna för att öka jämställdheten i syfte att öka attraktionskraften som arbetsgivare. Oavsett väcker många av dessa projekt stor uppmärksamhet, och blir, oberoende av dess resultat, en fjäder i hatten som bevis på att något aktivt görs. Kunde således de existerande utvärderingarna ge svar på varför inte alla jämställdhetsprojekt utvärderades? Det finns en vilja och ett uppdrag om att integ-

lera ett genusperspektiv i Försvarsmakten. Om viljan och uppdraget finns, varför utvärderas därmed inte alla genusintegrerande projekt och initiativ? Kan det helt enkelt vara så att attityder är orsaken till avsaknaden av utvärderingar? Dags att undersöka det.

1.2 Disposition

Uppsatsen inleds med att sätta fallet i en kontext. Mitt fall för att undersöka om det kan finnas något i en organisation kopplat till genus som gör att jämställdhetsarbetet inte alltid genomförs fullt ut, utgörs av Försvarsmakten. Syfte (1.4) och frågeställning (1.5) presenteras efter en kort översikt av Försvarsmakten (1.3). Existerande utvärderingar tillsammans med årsredovisning och andra dokument sätts i en levande kontext med intervjuer, gjorda på aktörer som medverkat i projekten. Materialet samt valda metoder för intervju samt textanalys redogörs i kapitel 2. Teorin förklarar hur implementering kan förstås i en organisation som Försvarsmakten, och dess kopplingar till nationalitet – medborgarskap och ledarskap. Detta sätter genusintegreringens problematik och omfattning i en kontext. Teorin, med fokus på implementering och påverkande faktorer utgör kapitel 3. Organisationen förstår jag genom Ingrid Pincus och Eva Wittbom, liksom implementering genom främst Anders Sannerstedt, Bo Rothstein samt Bachrach och Baratz,. Teorikapitlet visar den komplexitet jämställdhetsprojekten möter i implementeringen. Analysens första steg görs genom K. C. Iyer och K. N. Jhas kriterier för utvärdering, vilka kan ses som en operationalisering av teorin. Därefter mäts resultaten med Susan Walbys genusstege – för att se om och hur attityderna är i fokus i projekten. Genom att kombinera dessa två perspektiv hoppas jag överbrygga eventuella motsättningar endast ett av de två perspektiven skulle kunna bidra till. Analysinstrumentet (kapitel 4) presenteras i ett separat kapitel, för en tydligare läsning, som följs av analysen (kapitel 5). I kapitel 6 redogörs de slutsatser som kan dras. Trevlig läsning!

1.3 Försvarsmakten – fakta i fickformat

Försvarsmakten befinner sig just nu i en omorganisering gällande personalförsörjningen då den allmänna värnplikten avskaffats, tillsammans med sparkrav från regeringen. Detta har fått konsekvenser för hela Försvarsmakten, däribland har avskaffandet av den allmänna värnplikten inneburit att Försvarsmakten nu måste profilera sig som en attraktiv arbetsgivare.

(<http://www.forsvarsmakten.se/Jobba/Jobba-har/>) Detta ska uppnås genom god och professionell måluppfyllnad och tillvaratagande på kompetens vilket görs genom attraherande och omhändertagande av många olika kategorier av medarbetare.

re. (<http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/uppdrag/Strategiska-forandringsmal/Okad-atraktionskraft>) Jämställdhetsarbetet inom försvarsmakten regleras genom jämställdhetsplanen, där nuvarande är aktuell 2009-2011. I relation till avskaffandet av värnplikten bildades Samverkansråd som arbetade med jämställdhetsarbete under 2006-2007. Utöver detta sker också ett genusintegrerande arbete, vilket framförallt tog sina första kliv under 2005-2007 genom samarbetet i Genderforce. Genderforce var ett projekt där krisberedskapsmyndigheterna tillsammans med närliggande organisationer arbetade för ett implementerande av UNSCR 1325:2000 som en del av svenska nationella handlingsplanen för resolutionen. Genderforce har efter projektets avslut ändrat form; Folke Bernadotteakademien har tillkommit medan ett par organisationer har lämnat samarbetet. På en operativ nivå inom Försvarsmakten, arbetar jämställdhetshandläggare med jämställdhet, medan Gender Field Advisors arbetar på fält i missionerna. (Försvarsmaktens jämställdhetsplan 2006-2008, HKV 16 150:62433) Det finns således ett tryck på Försvarsmakten, inifrån och utifrån, för förändring och utveckling gällande genusintegrering och jämställdhet, vilket Försvarsmakten praktiskt arbetar med. Trots de flertal initiativ som tagits är utvärderingar av dessa svårt att få tillgång till. På Försvarsmaktens hemsida finns betydligt mer lättillgänglig information beträffande pågående och slutfört jämställdhetsarbete än det finns utvärderingar eller uppföljningar. Det verkställda genusintegreringsarbetet borde efter projektets och initiativens avslut integreras i linjeorganisationen eller avslutas – beroende på projektets utfall, vilket baseras på utvärderingar.

Kvinnors historia i Försvarsmakten är kortvarig, vilket är viktigt att nämna för förståelsen av detta relativa ”nya perspektiv” av genusmedvetenhet i organisationens arbete. Först 1989 fick kvinnor fullt tillträde till Försvarsmaktens alla tjänster, efter att i etapper under världskrigen fått anställningar inom Blå Stjärnan, administrativa tjänster etc. Den lagliga rätten till försvarsmakten, har dock inte i varit en tillräcklig åtgärd för att fler kvinnor ska söka sig dit. Idag är Försvarsmakten fortfarande ojämförbar om man mäter det i siffror¹:

	Militärbefattning	Civilanställning	Totalt antal anställda
Totalt	17 865	6 528	24 393
Kvinnor	623	2 494	3 117

1.4 Syfte

Vart tredje år ska företag och myndigheter med fler än 25 anställda skicka in en jämställdhetsplan till regeringen. Den utlovade kontrollen och uppföljningen har blivit kritiserad för att utebli. Mitt syfte är att undersöka om avsaknad av jäm-

¹ Siffrorna är hämtade från Försvarsmakten i Fickformat 2009. I likhet med siffrornas presentation är kvinnorna den tillsatta kategorin till totalen, vilket jag är medveten om.

ställdhetsutvärderingar beror på attityder i organisationen. Fallet är Försvarsmakten. Som en maskulin organisation med tydlig hierarki, tydliga jämställdhetsmål och åiterrapporteringskrav borde orsaker till eventuell frånvaro av utvärderingar av jämställdhetsprojekt framkomma extra tydligt. Intresset för den eventuella avsaknaden av utvärderingar grundas på tystnaden kring avvecklandet av MOT Juliette samt oklarheten kring integreringen av Genderforce delprojektet Gender Field Advisors i linjeorganisationen. Genom att undersöka regleringsbrev, årsredovisningen, PERP, de utvärderingar som finns att tillgå med jämställdhet och genus som fokusområden – Samverkansrådet och Genderforce, ämnar jag att finna orsaker till eventuellt avsaknad av utvärderingar av de initiativ tagna, som jag känner till. Kraven på jämställdhetsplaner visar den politiska viljan, och den goda sidan av en organisation – bakom finns handlingsplaner som ska genomföras, med olika mottagande och verkliga genomförande. Vad de existerande utvärderingarna i realiteten utvärderar och behandlar, borde ge en indikation om varför andra projekt inte utvärderas.

1.5 Frågeställning

Försvarsmaktens tydligt hierarkiska uppbyggnad erbjuder en bra miljö att undersöka orsaken till utvärderingarnas vara eller icke vara. Min övergripande frågeställning är: *Är attityderna i Försvarsmakten orsak till avsaknaden av utvärderingar av jämställdhetsprojekt?*

Denna fråga ämnar jag besvara genom följande frågeställningar:

- * Behandlar de existerande utvärderingarna den könsmaktsordning jämställdhetsarbetet ämnar förändra?
- * Verkar jämställdhetsprojekt fylla sin funktion som ett medel i målstyrningsprocessen för genusintegrering inom försvarsmakten?

1.6 Inte mer, inte mindre

För att besvara frågeställningen använder jag mig två typer av material, dokument samt intervjuer. Jag genomför kvalitativa intervjuer med personer som företrädare för organisationer med insyn i jämställdhetsprojekt inom försvarsmakten. Respondenternas erfarenheter i frågan fungerar som ett komplement och placerar Försvarsmaktens officiella dokument i en levande kontext. Dokumenten utgörs av regleringsbrev, perspektivplaneringen, samt de utvärderingar med jämställdhetsfokus som finns att tillgå – Genderforce och samverkansrådets rapporter. Jag avgränsar mig således till jämställdhetsarbete inom Försvarsmakten mellan åren 2005-2009. Under dessa år utvärderades Genderforce, vilket bidrog till spill over

effekter i linjeorganisationens jämställdhetsarbete, exempelvis MOT Juliette. Fallet Försvarmakten erbjuder en extra tydlig organisation på grund av dess hierarkiska uppbyggnad. Analysen begränsas genom de valda analysinstrumenten, utvärderingskriterier och genustrappan. Detta underlättar således en vidare jämförelse med andra myndigheter samt näringsliv, för framtida forskning.

2. Metod och Material

Den här uppsatsen kompletterar material med intervjuer, för att få ett rättvisande svar på forskningsfrågan. Eva Amundsdotter menar att jämställdhetsarbetet tenderar att förbättra men inte förändra den rådande strukturen. (se Amundsdotter, 2009) En risk med försvarsmaktens egna dokument är att de i flera fall produceras i den egna organisationen vilket kan ifrågasätta objektiviteten i resultaten. Intervjuer sätter dokumenten i en levande kontext, genom att erbjuda en insikt i det praktiska arbetet och strukturen dokumenten och arbetet genomförs i.

2.1 Material

Analysen görs på två typer av material, primär- och sekundärmaterial. Jämställdhetsprojekten och initiativen som ligger till grund, är avslutade, vilket är en förutsättning för intervjuens relevans och bidragande till undersökningen.

Primärmaterialet skapas genom transkribering av de intervjuer jag genomför med personer med insikt i försvarsmaktens jämställdhetsarbete. Intervjuerna utgör ett komplement till sekundärmaterialet och sätter, det av försvarsmakten publicerade, materialet i en levande kontext. Tillfrågade respondenter var betydligt fler i antal än realiserade intervjuer. Flertal besvarade ej mina meddelanden, lämnade via telefon och mail. Någon svarade att de inte hade någon insikt i arbetet. Skälen till avböjandet till intervju kan vara just det angivna – att man inte anser sig ha den insikt jag som utomstående förstått. Det kan också vara andra skäl, såsom inställningen till uppsatsens fokus, brist på tid etc. Trots antalet negativa eller uteblivna svar anser jag att de genomförda intervjuerna är av sådan kvalité att de uppfyller sitt ändamål, att verka som komplement till dokumenten. För att uppnå ett bättre resultat – att få en vidare och djupare inblick i kontexten hade naturligtvis fler intervjuer varit att föredra. Dokumentens utformning innebär att sekundärmaterialet inte enarådande svarar på den aktuella frågeställningen, vilket primärkällan kan överbrygga. (se Esaiasson, 2004:309)

Sekundärmaterialet utgörs av, utvärderingen av Samverkansrådet 2006-2007, utvärderingen av Genderforce 2007:1, 2007:2, 2007:3, sammanfattningen av Genderforce författad av Charlotte Isaksson samt rapporten för perspektivstudien

2009. Genom att titta på *vad* som utvärderas, kan man också konstateras vad som *inte* utvärderas. Det främsta materialet utgörs därför av existerande utvärderingar som finns att tillgå från de aktuella åren. Information kring avsaknaden av utvärderingar är svårt att få information om, liksom eventuellt tagna initiativ utöver MOT Juliette. Därför fyller de existerande utvärderingarna en funktion även när det gäller uteblivna utvärderingar. Försvarets hemsida fungerar som en bas för vidare information om jämställdhetsprojekt eller initiativ. Materialet är skapat av samverkansrådet, försvarsmakten, regeringen och projektledare/-utvärderare. För Genderforce utvärdering anlätades en extern utvärderare, Tuula Eriksson – sociolog. Utvärderingarna av Genderforce består av tre dokument, där ”Delrapport 2007:3” är en övergripande utvärdering av samtliga delprojekt. ”Gendercoach – ett nytt sätt att coacha chefer med fokus på genusperspektiv” är fokuserat på delprojektet, Gendercoach, medan ”Rapport 2007:2” behandlar informationsarbetet. Alla tre dokument innehåller samma inledning med övergripande information kring projektet. Gendercoach valdes till det delprojekt som skulle granskas noggrannare, och utvärderar relationerna i gruppen, utvecklingen och resultatet, vilket gjordes kontinuerligt under arbetet. Här finns således ett sociologiskt perspektiv som tar upp de bakomliggande genusstrukturer, och träder därmed fram som ett viktigt dokument i denna undersökning. Samverkansrådet utvärderades av Mia Heikkilä, då anställd vid Försvarshögskolan. Dokumentet utgörs i hög grad av raka svar av resultatet kring varje delmål. Det är få reflektioner kring de bakomliggande faktorer som gjort att samverkansrådet kommit till stånd. Sammantaget bedömer jag alla dokument vara sekundärkällor. (se Esaiasson, 2004:309) På grund av det förfaringssätt utvärderingarna kommit fram, bedömer jag dokumenten som äkta, trovärdiga, representativa och är innehållsmässigt relevant, vilket möter de fyra kriterierna dokument som underlag bör uppfylla. (se Bryman, 2008:516) Efter återkommande förfrågningar fick jag besked från Försvarsmakten att jag skulle få dokumenten gällande utvärderingen av Genderforce. Vid överlämnandet berättade expeditionschefen att det krävt henne åtskilliga samtal för att få tillgång till alla tre dokumenten. Svårigheten att få tillgång till dokumenten har bekräftats av flertal organisationer, som varit intresserade av utvärderingarna.² De existerande utvärderingarna syftar till att skapa en bild av vad som i realiteten inte utvärderas.

² Samtal med IKFF – internationella kvinnoförbundet för fred och frihet, Operation 1325 samt UNIFEM.

2.2 Metod

Den här undersökningen utgörs av samtalsintervjumetod samt en textanalys av primärmaterialet och sekundärmaterialet. Metoden kring samtalsintervju presenteras nedan, med efterföljande fokus på textanalysen.

2.2.1 Samtalsintervju

Urval av svarspersoner. Mina svarspersoner ska uppfylla kriteriet av att ha varit involverade, som representant för en verksamhet, i något jämställdhetsprojekt inom Försvarmakten. Engagemanget och insynen i projekten ska ha varit mellan åren 2006 och 2009. Detta öppnar upp för samverkansparterna i Genderforce (Officersförbundet, Kvinna till Kvinna och Lottorna), Samverkansrådet, Gender Field Advisor programmet, Folke Bernadotte Akademien samt MOT Juliette. En av respondenterna har jag tidigare intervjuat, för ett uppdrag av Operation 1325 år 2007. Tidigare möte anser jag inte påverkade själva intervjun. Däremot underlättades den initiala kontakten eftersom det fanns en tidigare kontakt att bygga vidare på. I de fall jag inte visst den exakta personen att kontakta inom organisationen, bad jag i förfrågan efter dem/den med bäst insyn i området. Detta lämnar ansvaret till organisationen att finna den bäst lämpade personen. Risken finns att det inte är den mest lämpliga utan personen med mest tid jag får prata med, vilken minimeras genom att organisationerna är relativt små och insikterna i arbetet är stort för alla i organisationen. Det sammantagna urvalet av personer är således kontrollerat och uppfyller de uppsatta kriterierna. Urvalet bedömer jag vara tillfredsställande för dess syfte – att komplettera de officiellt publicerade materialet. (Esaiasson, 2004:286) Min frågeställning motiverar att redovisa samtliga tillfrågade – även de som uteblivit att svara liksom de som avböjt är av intresse.³ Målsättningen var att låta alla involverade parter komma med en kompletterande bild till de existerande dokumenten och verkligheten, och gemensamt ska täcka alla de involverade parterna i försvarmaktens jämställdhetsarbete.

Intervjuteknik. Samtliga intervjuer skedde med öppna frågeställningar, och pågick mellan 20-40 minuter. Frågorna kunde delas in i tre sektioner där första sektionen är frågor gällande personens/organisationens förhållande till Försvarmakten. Den andra sektionen behandlar interaktionen med Försvarmakten, medan tredje fokuserar på upplevelser om samarbetet.⁴ Frågorna innebar till viss del att respondenterna bads spekulera kring möjliga hinder för jämställdhetsintegrering inom försvarmakten. Detta kan tyckas spekulativt och utan syfte, men gav möjlighet för respondenten att uttrycka eventuella tidigare funderingar som funnits kring just jämtegreringen i organisationen. Respondenten, som företrädare för en organisation eller tidigare varit involverad i något projekt, anser jag har en förfors-

³ Lista över tillfrågade respondenter, se bilaga 1

⁴ Intervjumall finnes i bilaga 2

tåelse för jämställdhetsproblem generellt, vilket motiverar frågans relevans. När intresse och drivkraft finns för att arbeta med frågorna – ökar sannolikheten att funderingar kring problematiken kring jämställdhetsprojekt ägt rum. (Esaiasson, 2004:386) Alla intervjuer skedde individuellt via telefon eller möte. Jag hade fördragit att träffa respondenterna i samtliga fall. På grund av geografiska och tidsmässiga begränsningar, fick tre av fyra intervjuer ske per telefon. Intervjuerna spelades in, och transkriberades i nära anslutning till genomförandet.

2.2.2 Kvalitativ textanalys

På dokumenten har jag valt att göra en kvalitativ innehållsanalys, där etnografiska innehålls analys (kallad ECA) erbjuder den mest lämpliga analysmetoden. I stället för att enbart fokusera på texten och dess innehåll, möjliggör analysmetoden att titta närmare på dokumentens kontext. Dokumenten är producerade av Försvarsmakten eller andra officiella myndigheter, och då även avsaknaden av dokument i form av utvärderingar är av intresse, måste kontexten tas i beaktande. Metoden utgår från att hålla sig till ett begränsat antal dokument, 6-10 stycken. Därefter analyseras materialet enligt Jha och Iyers utvärderingskriterier, under de två utvalda kategorierna kvalité och tvistmål. (Jha & Iyer, 2005) Beroende på de initiala direkta svar som ges, vänder och vrider jag sedan på subkategorierna enligt Bryman, för att maximera möjligheten att besvara frågeställningen så uttömmande som möjligt. (Bryman, 2008:531) För att uppnå den efterfrågade kontexten ställs också primärmaterialet mot dessa kategorier, vilket diskuteras vidare under analysen.

3. Teori

Jämställdhetsarbetet har kortfattat beskrivits utifrån den operativa delen under Försvarsmakten – Fakta i Fickformat – vad den i stora drag utgörs av och vilka utmaningar den står inför. För att förstå vad genusintegreringen utmanar, behöver jag sätta försvarsmakten i ett teoretiskt ljus. I genusintegrering är genus, kön, maskulinitet, ledarskap och makt centrala begrepp, liksom nationalism är synonymt med Försvarsmakten. Definitioner av de grundläggande begreppen genus, könsmaksordning och makt inleder mitt perspektivval. Fokus i teorin är implementeringens försvårande faktorer, eftersom fallet är Försvarsmakten och syftet är att se om attityder utgör en orsak till avsaknaden av utvärderingar. Implementering kompletteras därför med könsmaksordning och nationalitet för att förstå vilken utmaning genusintegrering i svenska Försvarsmakten verkligen innebär. Teorin verkar som en teoretisk förklaring för det analysinstrument som presenteras i kapitel 4.

3.1 Tidigare forskning

Sophia Ivarsson har tillsammans med Lina Edmark har genomfört flera utredningar om genusintegrering i de svenska krisberedskapsmyndigheterna, varav stort fokus varit på UNSCR 1325:2000. Detta sätter henne i en odelad främsta position. Annika Kronsell har bidragit till diskussionen kring värnplikten och dess innebörd för medborgarskapet som en maskulinitetsskapare. Eva Amundsdotter disputerade 2009 i jämställdhetsintegrering vid Luleå tekniska universitet, och Eva Wittbom och Ingrid Pincus har doktorerat i genusintegrering i myndigheter, dessa tillsammans med Anders Sannerstedt förklarar implementering. Bachrach och Baratzs definierande av icke-agerande lanserades redan på 1960-talet, och är fortfarande aktuell som en del av implementeringsteorin. I ett internationellt perspektiv finns ett större fokus på krigsföringens utveckling från ett feministperspektiv som Cockburn och Enloe. Mycket av den forskning denna undersökningen bygger på är i högsta grad aktuell och är en utveckling av den rådande forskningen inom försvarsmakten.

3.2 Definitioner; genus, könsmaktsordning och makt

Ordet genus ledde till ett medvetandegörande och synliggörande av könsmaktsordningen. Metoden för att förändra den rådande könsmaktsordningen görs genom att ta in ett genusperspektiv – ett aktivt medvetandegörande. Med andra ord, när omedvetande skalas bort blottläggs den könsrelaterade snedfördelningen av makt och inflytande i samhället, och den nya medvetenheten blir det genusperspektiv som är första åtgärden. Nästa steg är ett aktivt arbete av initiativ och projekt i organisationer. R.W. Connell menar att genomsyrningen av könsmaktsordningen är så grundläggande att det är ett oundgängligt perspektiv för att förstå alla nivåer i hur stater styrs och fungerar. (se Connell, 1995). I ett säkerhetsperspektiv handlar det om att se kvinnorna och männens olika behov utifrån sina erfarenheter och samhällspositioner. Inom forskningen innebär det att ständigt synliggöra makt ur ett könsperspektiv. Det finns flera arbetssätt och metoder för att lyfta på locket och se de rådande strukturerna och ordningen, varav ett i praktiken är jämtegrering. Jämtegrering kan ses som försvenskat ord för gender mainstreaming, vilket står för en strategi där de rådande resurserna omfördelas. Begreppet innefattar således såväl jämställdhetsplaner som att den inkorporerar utfallet av jämställdhet i brukarnas led. (Lorentzi, Från retorik till rutiner, 2000:12) I denna undersökning används genusintegrering synonymt med jämtegrering.

Könsmaktsordningen kan beskrivas som en medveten omedvetenhet, vilken baseras på erkännandet av en maktstruktur grundat på kön. Likaså finns en relativt accepterad medvetenhet om hur transparent och/eller osynlig denna maktstruktur är, omedvetenhet i form av svåridentifierbar. Könsmaktsordningen återskapas överallt i samhället, liksom andra strukturer och ordningar, däribland i organisationsstrukturer inom företag och föreningar i vilken den kan vara svår att identifiera. Osynliga maktstrukturer kanske gör att många omedvetet anpassar sig efter dem. Joan Wallace Scott beskriver denna omedvetenhet av maktstruktur som kultur. Regler och normer är explicita och medvetande gällande en organisations struktur vilket ”underlättar” aktörers anpassning därefter. Kulturen ligger djupare inom oss och lockar i stället fram ett beteende snarare än bestämmer och förväntar. (se Scott, 2001)

Det finns flera definitioner av makt. Robert Dahl menar att makt är när C får R att göra något denna annars inte skulle gjort. (Dahl, 1986:40) Keohane och Nye menar att makt också kan förstås genom kontroll över resultatet, som inte är en balansakt av resurser – utan att makten kan förekomma just över resurser, frågor eller potential vilket kan påverka ett resultat längre fram. (Keohane och Nye, 1989:12) Johan Galtung beskriver makt genom att ju mer makt X har över Y ju mindre makt har Y över X. (Galtung, 1973:33-37) Galtung identifierar tre maktkällor, 1) genom vem man är, 2) vad man har, samt 3) genom ens position i en struktur. (Galtung, 1973:35-36) Lennart Lundquist stannar vid att makt är att en aktörs förmåga att skapa sin omgivning. (Lundquist, 1993:36) Makten i denna undersökning grundar sig på könsmaktsordningen, det vill säga att makten till stor

del är kopplad till Galtungs tredje maktkälla – ens position i en struktur, där position ersätts med kön. Inom militären finns två sätt till makt – dels vad man har i form av position i hierarkin, dels vilket kön.

3.3 Implementering

Implementering är beroende av organisationens typ av styrning, direkt styrning – order, och indirekt styrning – tolkningar och uppfattningar. (Sannerstedt, 2001:20) Inom försvarsmakten fattas övergripande målstyrningsbeslut av politiker, följaktligen är direkt styrning den vanligaste formen av styrning. Organisationsutveckling sker i dialog mellan högsta staben inom försvarsmakten tillsammans med regeringen, medan detaljstyrningen sker inom försvarsmakten. Jämställdhetsarbetet utgår från det regleringsbrev Försvarsmakten får från regeringen inför varje kalenderår. I detta dokument finns såväl en budget, som verksamhetsmål liksom en tydlig övergripande målformulering angående jämställdhet. Dessa översätts till praktik med hjälp av jämställdhetshandläggare, gender field advisors med flera genom att förbättra reklam, utveckla rekryteringsvillkor, integrera genusperspektiv i utlandsmissioner etc. Vid årets slut redovisas åtgärderna tillbaka till regeringen. Försvarsmakten har samtidigt en hierarkisk organisationsuppbyggnad, vilket gör att den skulle kunna förklaras som en ”seg” struktur, då möjligheterna för implementering och påverkan har en tydlig ordning att följa. Hierarkin, som kan anses vara särskilt tydlig inom försvarsmakten i förhållande till andra myndigheter och svenska företag, i kombination med normer och könsmaktsordningen kan tillsammans utgöra försvårande hinder för risken för diskrepansen mellan beslut och verkställande. (Sannerstedt, 2001:19) Det Sannerstedt benämner som traditionellt perspektiv, ett relativt statiskt perspektiv där beslutsfattarna styr och tillämparen följer, där återstyrning kan förekomma, är det som passar bäst in på försvarsmakten. (Sannerstedt, 2001:21-24) Samtidigt hävdas att det i implementeringskalkylen bör finnas ett utrymme för oönskade konsekvenser. Detta utrymme av aktivt deltagande ökar möjligheterna för uppfyllande av mål, vilket argumenterar för att förvaltningens roll inte bör reduceras till enbart verkställande. (Sannerstedt, 2001:19) Detta utrymme kan dock användas på olika sätt. I stället för aktivt deltagande för positiva effekter i enlighet med målformuleringen, kan Peter Bachrach och Morton S. Baratz se detta som en möjlighet för att förhindra ämnen från agendan. Barriärerna skapas vanligtvis med hjälp av myter, värderingar, normer och procedurer av det rådande systemet. De kan ta sig olika uttryck såsom inaktivitet gällande beslut som utmanar status quo. En annan möjlighet är ett underminerande av legitimiteten av krav/ämnen som anses vara opatriotiska, eller att använda positiva eller negativa sanktioner mot dem som söker förändring. En effektiv metod vilken också Rothstein pekar på är att förhindra ämnen från att nå beslutsmakarna genom att begrava dem i den institutionella processen av kommitté-

er eller kommissioner för detaljer och förlängda undersökningar. Dessa kan användas kombinerat eller var för sig. För att förhindra eller begränsa tillträdet till att ifrågasätta det rådande systemet. (Pincus, 2001:71, Barach & Baratz, 1963) För att ta spelrummet för oväntade konsekvenser i anspråk krävs en möjlighet och styrka av aktören – vars kraft kanske står i korrelation till fokus för implementeringen. En arbetsbeskrivning för en tjänst som genusrådgivare skulle kunna ses som ett bevis på den upplevda ”segheten” i organisationen, motviljan mot genusintegrering eller styrkan som efterfrågas av uppdragsgivaren som är för genusintegrering. I en arbetsbeskrivning för en tjänst som gender field advisor efterfrågas ”ihärdig” som ett personlighetsdrag hos en sökande. (HKV Ref. NBG 003)

3.3.1 Utvärdering som en del av implementering

I genusintegrering är det lätt att man stirrar sig blind på siffror och låter statistik utgöra utvärderingen. Kärnan i jämtegrering är dock könsmaktsordningen, i vilket makt synliggör problematiken att nå fram, och sorterar bort mätbarhet som utvärderingsinstrument. Trögrörlighet i organisationer kan genom förklaras som att beteenden i viss mån styrs av kulturbetingade regler, vilka tydliggörs särskilt i rutiner. Rutiner kan ses som praktiserande av värderingar, verklighetsuppfattningar, intressen och förväntningar. Förändringar som initieras utifrån kan upplevas som ett hot, varpå motstånd eller tröghet kan ses som en naturlig reaktion, som genusintegrering i Försvarmakten genom regleringsbrevet. Förändringens art kan vara avgörande för mottagandet, då teknikutvecklingar kan bemötas på ett dynamiskt och mer öppet sätt. (Rothstein, 2001:42) Utvärdering är en del av verkställandet, vilket utgörs av kontroll av beslutets effekt och implementering. Ett besluts tillämpning kontrolleras utifrån reliabilitet – hur väl tillämparen agerar i enighet med styrningen, eller rationalitet – i vilken grad resultatet uppnås. (Sannerstedt, 2001:21) Målet är ett effektivt brukande av resurserna, vilket i Försvarmaktens fall utgörs av skattemedel. Uppfyllande av målbilden är därför viktig att utvärdera för framtidsplanering av ekonomi, resurser och ledning. (Chen, Cian, 2010:196) Möjligheterna och utrymmet för agerande i ett projekt är ett viktigt skäl till utvärderingen. Ett återkommande problem är att jämställdhetsarbete som bedrivs i ett kortsiktigt perspektiv inte når de strukturerna som orsakar behovet av jämställdhetsarbetet, vilket motiverar utvärderingar bestående av mätbara effekter och resultat. Arbetet uppnår en förbättring men inte förändring. Förändring kräver kvalitativt arbete, medan kvantitativt endast uppnår en förbättring. (Amundsdotter, 2010:18) Det finns flera sätt att angripa integrera genus. Gigi Gya, vid ISIS, menar utifrån sina erfarenheter, att genusperspektiv inom kris och konflikt relaterade organisationer är något organisationerna, särskilt militären, själva måste integrera. Genus är så känsligt att det inte kan påtvingas, utan måste komma inifrån. (Johansson, 2007:8) Detta stöds av Brunander, som menar att en alltför tydlig utpekning av problemet med eller inom systemet kan ge mer bakslag än framsteg. Lösningen på problemet ska komma inifrån, där Brunander menar att även bakomlig-

gande problem och konflikter kan synliggöras. (Brunander 1979:40) Jha och Iyers utvärderingskriterier fokuserar främst på den så kallade järntriangeln – tidsplanering, kostnadsberäkning och kvalitetssäkring. Dessa tillsammans med säkerhet och tvistemål utgör de objektivt mätbara kriterierna. (Jha & Iyer, 2007) Genom observationer och utvärderingar av projekt har Jha och Iyer identifierat de viktigaste framgångar respektive bakslagsfaktorerna för ett lyckat projekt i var och en av dessa fem kategorier. I en organisation som saknar ett genusperspektiv innebär det att samma perspektiv ofta återskapas och inte bryts, på grund av det är förhållanden och omständigheter man inte själv råder över, och ibland inte ens är medveten om. (Lundquist, 1993:38) Trots att jämställdhetsarbetet ämnar förändra attityder och den rådande könsmaktsordningen – kan utvärderingarna ”fastna” på de mätbara målen, och låta den rådande ordningen återskapas i utvärderingen. För organisationen, i detta fall Försvarsmakten, är den bärare av strukturerna, av vilka staten utgör en av grundarna till de rådande strukturerna. Organisationen har liksom aktören en frihet att agera, det vill säga att staten självöversätter sina preferenser i aktion, samt kapaciteten att agera och nå resultat. Varje organisation har sitt sätt att tänka vilken initialt byggs upp medvetet genom regler och normer. Vad som gör ”tänket” reflexmässigt och ”självklart” inom organisationen är, enligt Wittbom, kulturen. (Wittbom, 2009:31) En kultur kan omfatta hela organisationen, och kan influera såväl aktivitet som passivitet. Jha och Iyers utvärderingskriterier utgår från en maktdefinition i likhet med Lundquist, att en aktör har kapacitet/möjlighet att skapa/förändra sin omgivning. Bachrach och Baratz fokuserar på makten att skapa/förändra genom att inte agera. (Lundquist, 1993:36, Bachrach & Baratz 1963, Jha & Iyer 2007) Makten att inte agera kan därmed ses som ett agerande av protest mot yttre beslut. Detta perspektiv betyder att den enskilda aktören alltid har ett val, kapacitet och möjlighet att inte agera. Hur organisationens mål och värderingar stämmer överens med aktörernas, påverkar aktörens vilja till eget handlingsutrymme.

3.4 Ledarens möjligheter och ansvar

Ett ansvarsfullt chefskap är generellt sett maskulint kodat. Ledarskap inom försvarsmakten ser något annorlunda ut, just på grund av den klara dominansen av män. I en förändringsprogress ingår det att bryta upp organisatoriska strukturer, ge plats för nytänkande samt öka inflytande för grupper med låg status. (Brunander, 1979:40) Regler och normer är explicita medan kulturen är det ”naturliga” inom individen, vilket tas för givet och är således inte uppe för ifrågasättande eller diskuterande. (Wittbom, 2009:31) Strukturer återfinns i den teoretiska nivån, medan aktören är bekönd individ i den empiriska nivån. (Wittbom, 2009:21) Utmärkande för försvarsmakten är dock att majoriteten män inom försvarsmakten är underordnade. Ett sätt att hantera förändring av systemet är inte att explicit påvisa att det är skadligt i sin nuvarande utformning, utan inifrån lära känna systemet och arbeta för en förändring av styrningen. Detta erbjuder en möjlighet att lära känna

bakomliggande problem och konflikter. För att göra detta måste man lämna sitt jag vid sidan, och sätta sig in i ett helt nytt synsätt. Det kan vara svårt och man är rädd för att tappa sin identitet. (Brunander, 1979:40-1) Majoriteten av underordnade män blir således först märkbart och ett problem när kvinnor är närvarande, då ordningen blir synlig. (Ivarsson, 2004:64)

Försvarsmaktens ledning är öppet positiva till den förändring organisationen står inför, där integrering av jämställdhet är ett måste. (se Samverkansrådets plan SLUT 080130) Trots detta får man inte låta sig förblindas av uppslutning och en positiv inställning gentemot genusintegreringen, det är inte en tillräcklig reaktion eller indikation på en implementering. (Arbetslivsinstitutet 1995:7) En förutsättning för att implementering ska vara möjligt är att den som utför förstår beslutet och har resurser samt tid att verkställa, liksom viljan att genomföra det. (Rothstein 2001:69) Pincus menar därför att identifieringen av det övre skiktets samt administrationens motstånd är viktigt, men att det inte ger en fullständig förklaring. (Pincus 2001:65) Liksom Margot Wallström sagt i flera intervjuer att ”en resolution är inte bättre än dess implementering”, ligger den verkliga förklaringen till motstånd och implementering i vad individer i själva verket gör och inte gör. Kombinationen mellan en positiv ledning och försvarsmakten som en maskulinitetsfabrik står dock inte i motsats till varandra. Befästheten och uttrycken för maskuliniteten utförs inte nödvändigtvis fullt ut i livets alla skeden och rum. Det finns ingen motsättning mot ett jämställt liv för de maskulint fostrade soldaterna. Detta understryks av Jesper Fundberg vars observationer visar att aktörer betar sig olika, för att finna sin plats i ett kollektiv. Den enskilda mannen kan leva ett jämställt liv i sin vardag, medan man inte vill ändra på en övergripande ojämnställd struktur. (Fundberg 2001:149) Barbro Dahlbom-Hall har i stället sett tendenser att högt uppsatta ledare är ohotade, och därför mer öppna för genusintegrering. Mellanchefer befinner sig däremot mitt i förändringen, vilket gör att förändringen kan upplevas hotande mot den erhållna positionen, makten och möjligheten att stiga i graderna. (Barbro Dahlbom-Hall, 2009.) Bachrach och Baratz uttrycker det lite anorlunda – att alla organisationer är ojämlika i någon form till någon grad, och att de individer och organisationer som arbetar för att förhindra förändring är de som är privilegierade av den rådande värderingsgrunden. Motarbetandet av förändring kan ske i form av att skapa barriärer, vilka ämnar förhindra att rådande ordning förändras. (Bachrach, Baratz, 1963:632) Fundberg använder sig av tre tolkningar för att förklara aktörers beteende gällande eventuellt gynnande av strukturförändring; delaktighet, förhandling och medskyldighet. Delaktighet är en grupp som lutar mot villkor som gynnar dem generellt, och genom att utan utöva synlig makt delta i ett förtryck. Förhandling handlar om kompromissande och diskussion, där ingen har något direkt anspråk på att ha tolkningsföreträde i varje sammanhang. Medskyldig lyfter de relationer som befinner sig i en gråzon, en ofta omedveten maktordning, vilken reproducerar en allmän generell ordning - fördelaktigt de flesta män. Vid beskrivning och analys av maktordning används ofta ord som ”överdriven” och ”gnällig” av just dem som tillhör de fördelaktiga. (Fundberg 2003:29) Passivitet i förändringsarbetet kan vara en följd av problemets komplexi-

tet. Förändring eller uppmärksammande kan bidra till en ifrågasättning, vilket kan försvåra att finna sitt förhållningssätt till problemet. Hänsynsfullhet är en etisk regel och gäller främst emot chefer och utstötta, men är i själva verket falsk. (Brundander 1979:40, Jha & Iyer 2007)

3.5 Försvarsmakten som nationsskapare

Försvarsmakten är en naturlig del av staten, och utgör ett bevarande av traditionen – uppfostrande av nationens män. Försvarsstyrkan är något levande som ständigt skapas vilket innebär ett aktivt pånyttfödande och ”bevarande” av samhället.

(PERP rapport 2009, s 166) En stat kan förstås som den verkliga organisationen, medan nationen är den skapade, normativa sammanhållande länken i staten. Nationalism skapar idéer om hur man bör leva och framhåller det unika – skapar ett ”vi”. När nationalism överensstämmer med staten, uppstår det vi kallar ”nationalstaten”. (Halliday, Baylis & Smith, 2003:441-442.) Bandet mellan staten och försvarsmakten inverkar på vad försvarsmakten är för typ av organisation. Annika Kronsell menar att värnplikten varit en del i skapandet av nationalstaten genom uppgiften att försvara sin nation, sin stat. (Kronsell och Svedberg, 2006:282-283) Den av medborgarna uppfattade uppgiften och syfte av militären medför att medborgare är mer villiga att ställa sig till dess förfogande, och nästintill försvara de krav och värden den står för. (Cockburn, 2007:222) Ifrågasättande fördöms, i stället kan militären och samhällets ömsesidiga beroende tolkas genom att en god soldat är en god medborgare. (Enloe, 2000:32) Liksom nämndes i föregående stycke måste militarism lyftas fram för öppen granskning för att nå en jämställd och genusintegrerad försvarsmakt. I realiteten måste därigenom maskulinitetens privilegium effektivt utmanas och förändras. (Enloe, 2000:33)

En identifierad hotbild mot staten skapar det föreställda behov av skydd – vilket staten tillgodoser genom tillgodo hållande med en militär. Samhällsmedborgaren vaggas därmed in i ett beroende av militären. (Enloe, 2000:3) Utåt är den traditionella symbolen för militären ”den starke mannen”. För att tillgodose behovet av skydd, blir militären en ”fabrik” i att framställa symbolbilden – ”den starke mannen”. Den starke mannen utgör bilden av maskulinitet, vilket skapas och aktiveras mest framgångsrikt i militären eller institutioner där patriarkatet kan utbyta och florerar i makt och auktoritet i systemet. (Cockburn, 2007:243) Med avstamp i detta menar Cockburn att pojkar växer upp med idén att militärtjänst är något naturligt och åtråvärt. (Cockburn, 2007:222) I Sverige har värnplikten varit en viktig del i nationsskapandet. Genom att värnplikten fram till 80-talet var förbehållen män, könades nationen och skapade en ordning för bibehållandet av könsrespektive uppgift. (Kronsell och Svedberg, 2006:137-138) 1989 utmanades maskuliniteten i försvarsmakten eftersom kvinnor fick fullt tillträde till alla positioner. År 2000 utmanades försvarsmakten ytterligare, då UNSCR 1325:2000 antogs –

kvinnor, fred och säkerhet. Cockburn ser en korrelation mellan militären och soldaten. Militären är synonym till patriark, vilket innebär att soldaten är en maskulin individ som upprätthåller patriarken. En förstärkning av en individ innebär i själva verket en förstärkning av maskuliniteten och könsordningen. Soldaten fostras inte enbart till maskulinitet utan även in i ett patriarkat. Detta gör män starka som individer, och i grupp och maskuliniteten återskapas kontinuerligt. (Cockburn, 2007:244).

3.6 Sammanfattning

Att utvärdera kan ses som sista fasen i en implementeringsprocess. En lyckad implementering är beroende av flera faktorer såsom en ledares kunskap, och vilja att agera, men också möjligheten att agera – liksom organisationens vilja och möjlighet att låta sig förändras. Försvarmakten är en komplex organisation, då det är en statlig organisation med hierarkisk struktur, vilket innebär raka vägar för beslut att vandra. Samtidigt är organisationen extremt maskulin, och om man ser organisationen som en skapare av ”den starke mannen” samt medskapare av nationen, innebär en utmaning av den rådande könsmaktsordningen en utmaning av hela organisationen. I Försvarmakten är könsmaktsordningen en vinst för det manliga könet framför det kvinnliga genom dess högre värdering, vilket gör att det finns en tydlig vinnare på att upprätthålla ordningen. (Connell, 2002:184) Genom att inte utreda hur militarisering uppstår och vilka uttryck den tar sig, undviker makten sig att utmanas. (se Enloe, 2000:33-4, Cockburn, 2007) Samtidigt finns inga kvantitativt mätbara indikatorer av genusmedvetenhet, vilket försvårar utvärderingsarbetet. I en förlängning skulle då jämställdhetsprojekt som inriktar sig på genusintegrering försvåra implementeringens annars raka väg. Detta försvårande kan bero på ledares agerande samt provokationen av militarisering, och inte minst den rådande könsmaktsordningen. Implementering, nationalism, könsmaktsordning och ledarskap teoretiserar de framgångs- och bakslags utvärderingskriterier Jha och Iyer har identifierat som avgörande för ett projekt (vilka presenteras i kapitel 4 – Analysgrund). Den presenterade teorin leder materialens svar på utvärderingskriterierna fram till möjliga svar och aspekter som svarar på frågeställningen.

4. Analysinstrument

Analysinstrumentet är uppdelad i två moment. Moment 1 fokuserar på dokumenten kompletterat med intervjuerna, för att se hur och om det insamlade materialet svarar på utvärderingskriterierna. Moment 2 använder moment 1s resultat och delar av materialet som fallit utanför kriteriernas frågor, för att utifrån Susan Walbys steg mäta genusmedvetenheten i Försvarsmakten. I svaren på kriterierna tillsammans med genusmedvetenheten kan orsaken finnas för eventuella brister på utvärderingar av jämställdhetsarbetet.

4.1 Moment 1

Av Jha och Iyers fem kategorier för utvärdering verkar Kvalité och Ingen tvist som operationalisering av teorin, och därmed som ett första analysinstrument i moment 1. Dessa kategorier erbjuder bästa verktyget för att svara på om eventuella attityder mot jämställdhetsarbetet inom Försvarsmakten är orsaken till avsaknad av utvärderingar i andra projekt. Tillgången på materialet sätter stopp för inblick i tidsplanering samt kostnadsberäkning. De subkategorier som uppmäts att ha störst inverkan, ger en insikt i flera olika segment i utvärderingarna. I enighet med metoden kommer jag vända och vrida på faktorerna för att få ut så mycket information som möjligt av dokumenten. Kriterierna under kvalité respektive ingen tvist presenteras separat, medan de i analysen kommer att diskuteras löpande.

4.1.1 Kvalitetskriterier - Framgångsfaktorer

Projektledarens kompetens. Försvarsmakten använder sig av direkt styrning, vilket gör att beslutsfattaren bestämmer och implementeringen sköts av tillämparen. I projekt ser ordningen något annorlunda ut. En projektledares uppgift är att genomföra åtgärder på uppdrag av en aktör för att nå en målbeskrivning och säkerställa en hög kvalité på arbetet. Strukturerna för projektet kan vara på förhand bestämda, och det är upp till projektledaren att styra innehållet och motivera involverade aktörer att nå målen. En projektledares kompetens behöver således inte nödvändigtvis vara en sakkunnighet inom området, utan möjligheten att påverka

och rikta energin – att ha viljan och resurserna, vilket beskrevs under 3.4 Ledarens ansvar och möjligheter. Jha och Iyer menar att projektledarens kompetens är den viktigaste komponenten för ett lyckat genomförande i ett kvalitetshänseende. (Jha och Iyer, 2007)

Högsta ledningens uppbackning. I Försvarsmakten utgör ledningen en symbol för jämställdhetsarbetet, liksom skrevs tidigare under 3.3 Implementering, och på grund av den direkta implementeringen som råder i organisationen är högsta ledningens uppbackning är avgörande.

Interaktionen mellan projektdeltagarna – internt. Arbetets kvalitet är beroende av ett gott samarbete mellan de involverade parterna. För att nya idéer ska få bäring krävs det att de läggs i fruktsam jord – i en organisation innebär detta ett gott samarbete mellan projektdeltagarna. Det måste finnas utrymme och plats för förändringen att födas och ske inom organisationen, i enighet med Gigi Gyas erfarenheter.

Ägarens kompetens. Generellt för uppdrag, där ett projekt säljs eller outsourcas skulle ägaren identifieras som uppdragsgivaren. Försvarsmakten styrs genom regleringsbrev från regeringen. Relationen mellan dessa två parter är dock begränsad till rapporteringar, och ej detaljstyrning.

Övervakning och feedback. Genusintegrering handlar om medvetandegörande, vilket beskrevs mer utförligt under 3.2 Definitioner; genus, könsmaktsordning och makt. Ett sätt att medvetandegörande är genom feedback och kontinuerlig övervakning av arbetet, som en kvalitetssäkring av målen. Det erbjuder också en möjlighet att förändra arbetet för bästa måluppfyllnad.

Interaktionen mellan projektdeltagare – externt. Interaktionen mellan projektdeltagare och externa aktörer har jag inte kunnat klart identifiera i dokumenten eller bland aktörerna. Denna kategori väljer jag således att bortse från.

4.1.2 Kvalitetskriterier - Bakslagsfaktorer

Konflikt mellan projektdeltagarna. Fokuset jämställdhet och genus är inte nödvändigtvis något som deltagarna inte vill uppnå – inte så länge deras ställning hotas. Projekten sätter, i bästa fall, strålkastarljus på strukturer som kan innebära att relationer påverkas, och medlemmar måste finna sina nya roller i gruppen, se 3.4 Ledarens ansvar och möjligheter. Detta kan komma att påverka projektets genomförandefas, och inte minst utmanar processen av att finna sina nya roller relationerna mellan aktörerna – och konflikt kan uppstå – vilket påverkar måluppfyllanden.

Misslyckad mål- och konceptdefinition. Ej glasklara mål i initialfasen kan medföra svårigheter att uppnå önskad/ efterfrågad kvalitet på projektet i helhet, och oklarheter i genomförandefasen.

Fientlig socioekonomisk miljö samt hårt klimat. Detta begrepp väljer jag att vända och vrida på, i enighet med den valda metoden. Liksom nämnts i avgränsningar väljer jag att inte gå in på siffror och titta närmare på ekonomin i projektet. Här

väljer jag att titta på vad som kan ha orsakat ett hårt klimat eller fientlig ekonomisk miljö – utifrån det som nämns i dokumenten.

Projektledarens brist på kunskap och ointresse. I enlighet med Framgångsfaktor 1, är intresse/ointresse samt kunskap/okunskap viktigt för kvalitén i projektet.

Aggressiv tävlan under ömtåligt steg. I samband med att finna sina nya roller, och omvärdera de rådande strukturerna kan en tävlan uppstå under denna fas, vilket i hög grad påverkar arbetet i projektet.

4.1.3 Ingen tvist kriterier – Framgångsfaktorer

Projektledarens kompetens. En förutsättning för att ett projekt ska flyta, är projektledarens kompetens avgörande, liksom för kvalitén – se vidare Framgångsfaktor 1, 4.1.1.

Högsta ledningens uppbackning. Projekt behöver den högsta ledningens obehagliga uppbackning. Den kan troligen förmedla vikten av arbetet liksom såväl indirekt som direkt hjälpa de involverade parterna att hålla kursen. (Se Framgångsfaktor 2, 4.1.1)

Ägarens kompetens. Generellt för uppdrag, där ett projekt säljs eller outsourcas skulle ägaren identifieras som uppdragsgivaren. Försvarsmakten styrs genom regleringsbrev från regeringen. Relationen mellan dessa två parter är dock begränsad till rapporteringar, och ej detaljstyrning

Gynnsamma arbetsvillkor. Gynnsamma arbetsvillkor kan argumenteras för att ha behandlats ovan angående interaktionen mellan projektdeltagare. Denna kategori kan dock ses som något vidare, och öppna för andra faktorer som kan inverka på projektets utförande.

Tillgång till utbildade resurser. Trots att förändringen och medvetenheten om strukturerna vinner mest på att komma inifrån, behöver kunskapen om det i de flesta fall komma utifrån.

Budget uppdatering. Ekonomi är något som ofta orsakar konflikter, vilket innebär att en kontinuerlig översikt och insikt i budgeten innebär ett sätt att förebygga konflikter.

4.1.4 Ingen tvist kriterier – Bakslagsfaktorer

Konflikt mellan projektdeltagare. Se Bakslagsfaktorer, punkt 1, under 4.1.1.

Projektledarens brist på kunskap och ointresse. Se Bakslagsfaktorer, punkt 4, under 4.1.1.

Fientlig socioekonomisk miljö. Jag väljer att skriva något på kriteriet, och i stället fokusera på just den ekonomiska situationen för projekten. En fientlig ekonomisk miljö är inte heller endast en fientlig miljö i sig, utan har också ett symboliskt värde, likt högsta ledningens uppbackning. Miljöns inverkan på resultatet märks dock först när den inte är bra, vilket påverkar målfokuseringen och risken

för konflikter.

Obeslutsamhet hos projektmedarbetare & negativ attityd mellan projektdeltagarna. Även här måste begreppet vidgas och vridas något på för att få fram egenskaperna, men som är riktade mot andra aktörer. När kriteriet modifieras något finns en risk i att det är den dynamik som ursprungskriteriet ämnar nå som förändras. Genom att lyfta egenskaperna mot en annan aktör, kan effekten få en motsatt effekt – att gruppdeltagare samlas i enighet mot den aktuella aktören. När obeslutsamhet och negativ attityd uppkommer och får effekt inom den slutna gruppen påverkas säkerligen resultatet tydligare än vid en utomstående påverkande aktör.

Misslyckad mål- och konceptdefinition. För att målen ska kunna nås krävs en väl utarbetad målbild, kvalitetskrav fastställda och en genomförandeplan samt budget. Detta för att den samlade bilden av konceptet avgör processens möjligheter att lyckas och att målen nås. Det får under projektets gång inte råda några tvivel om målbilden.

Hårt klimat. I likhet med Eva Amundsdotter, Gigi Gya och Barbro Dahlbom-Hall, måste det finnas en vilja, och ett gott klimat för att genusintegrering ska vinna mark – och undvika konflikter och tvistemål. (Jha & Iyer, 2007)

4.2 Moment 2

I detta andra moment belyses jämtgreringen med en stege av genusintegrering, vilken skulle kunna översättas till attitydsstege. Det vidare perspektivet nås genom att resultatet av moment 1 värderas utifrån Susan Walbys konstruktion av genustrappa. Modellen är konstruerad för att kunna klassificera nivåer av genusintegrering. Trappan bygger på fyra steg där forskning sorteras i fyra nivåer, där första steget är tidig forskning som helt saknar ett genusperspektiv till nivå fyra där genus helt integrerats. Transformationen mellan de olika stegen kan förklaras på olika sätt, liksom vad som förklarar de olika stegen. Att analysera svaren från utvärderingskriterierna utifrån genustrappan åskådliggör nivån av genusintegrering i Försvarsmakten, i de specifika fallen. Resultatet borde ge en indikation av varför vissa projekt inte utvärderats. Skalan består av fyra steg, där Försvarsmakten kan identifieras att befinna sig på tredje steget, med ambition – enligt jämställdhetsplanerna och målbilden i Genderforce, att nå steg fyra. För att ge en klar bild över skalan presenteras steg 1 och steg 2 kortfattat, medan steg 3 och 4 förklaras mer utförligt. Stegen klargör attityder och underliggande skäl till lyckande eller stjälpande av genusintegreringen i Försvarsmakten.

Det första steget utgörs av forskning som är helt ”befriad” från ett genusperspektiv. Frånvaron varken ifrågasätts eller saknas, vilket gör att tidig forskning placeras i detta första steg.

Steg två har höjts till nivån där kritiska frågor ställs om könsblindhet, och det in-

ses att det är ett problem när genus ej är med. En diskussion börjar ta form. (Wittbom, 2009:22-24) Steg 2 nådde Försvarmakten i samband med antagande av Sveriges jämställdhetslag 1980. Då fick kvinnor söka vissa tjänster vilket var en åtgärd att uppnå en mer jämlik försvarmakt, trots att genusperspektivet likväl bestod. Först 1989 var alla tjänster tillgängliga för kvinnor att söka.

Steg tre kan ses som det enkla svaret på det föregående steget. Här är den ”könsneutrala” normen fortfarande är mannen och lösningen ses vara att sätta till kvinnor och kvinnors förhållanden. (Wittbom, 2009:22-24) I Försvarmakten har mycket fokus legat på att öka antalet kvinnor, och statistiken framhävs ofta. Ett sätt att öka antalet kvinnor är det nära samarbetet med Pliktverket. I steg två ställs aktören och strukturen mot varandra. Genombrottet är att få de anställda inom Försvarmakten som har viss nivå autonomi gentemot strukturen, organisationen och uppdraget, att öka deras förmåga att distansera sig från strukturen och därigenom reflektera över och påverka dem. Strukturen, det vill säga den rådande ordningen kan också anses ha viss autonomi gentemot de anställda, vilket försvårar förändringen. (se Lundquist, 1993:47) Inom politikeliten finns ett egenvärde i att ha egna åsikter som skiljer sig från mängden, till skillnad från inom näringsliv, förvaltning och vetenskap. Det finns en förväntan i att ha en egen åsikt. (Göransson 2006:499) När strukturen därför upplevs ha viss autonomi, vilket i själva verket utgörs av många anställda – kan omställningen från fokus av tillsättande av kvinnor till attitydförändringen motsättas. Likaså spelar hierarkin och ordningen en stor roll – Försvarmakten arbetar som en kropp, egna åsikter kan upplevas som hot. Mycket jämställdhetsarbete kan identifieras just på steg 3.

Steg 4 kan således upplevas som ett hot, då det utmanar rådande strukturer. Först i steg 4 blir män fråntagna statusen som könsneutral, vilket i realiteten är normen som kvinnor får förhålla sig till. Det är således först på steg 4 det sker en fullständig genusintegrering, genusteorin penetrerar organisationens kärnfrågor. (Wittbom, 2009:22-24) Resolution 1325 tvingar kris- och konfliktberedskaper att ta ställning till en reell genusintegrering, då den sätter fokus på steg tre och utmanade organisationer att nå steg 4 för fullständig integrering av genus i organisationen. Genderforce är ett projekt vars mål går i linje med steg fyra. Det är således i övergången mellan steg tre och steg fyra Försvarmakten befinner sig.

5. Analys

Nu ger jag mig in i analysen. Genom att analysera materialet enligt Jha och Iyers framgångs och bakslagsfaktorer och jämföra med målen med rapporterna och utvärderingarna, enligt genusstegen, kommer mönster framgå om vad som egentligen berörs och vad som lämnas utanför. Den sammantagna bilden av dokumenten ger en bild av vad Försvarmakten utvärderar och således inte utvärderar.

5.1 Moment 1

5.1.1 Kvalitetskriterier - Framgångsfaktorer

Ledningen – symbol och uppbackning

Genderforce rekryterade en extern projektledare, medan det i Samverkansrådet inte framträder att någon varit uttalad projektledare. I utvärderingarna av Genderforce framkommer att projektledarna haft mycket god kompetens. (Gendercoach, 2007:36) Vrids kriteriet för att se Försvarmakten som ledare i ett mer allmänperspektiv framträder Försvarmakten som en bra ledare utifrån Genderforce utvärdering. Just vikten av högsta ledningens uppbackning av jämställdhetsprojekt, som framgångsfaktor för att nå en hög kvalitet, understryks tydligt av utvärderingarna. Ledningen förmedlar en symbolisk kvalitetssäkring av jämställdhetsarbetet, och genererar samtidigt större möjligheter för spill overs vidare i organisationen. Ett av fokusområdena för Genderforce var just de medverkande myndigheternas ledningar, (exempelvis Gendercoach programmet). I de, för denna undersökningen, utvalda jämställdhetsprojekten har dock Försvarmakten identifierat ledningen som en avgörande faktor för genusintegrering, samtidigt som den inte helt lyckats att utveckla ledningen till den viktiga symbol den i realiteten är för en bra integrering av (nya) perspektiv, i organisationen. Detta beskrivs i Utvärdering av Försvarmaktens, Försvarshögskolans och Totalförsvarets Pliktverks gemensamma strategi för jämställdhet mot diskriminering 2006-2007:

”FM har genomfört andra slags utbildningar, men dock ingen som riktat sig specifikt till ledningen. Av olika skäl behöver chefer och ledare, och nyckelpersoner, genomgå utbildning först för att dels kunna det som medarbetarna kan i en central fråga, men också för att ge signaleffekt i myndigheten gällande vilka områden som bör prioriteras.” (HKV 6150:61207, 9-10)

Detta visar samtidigt tydligt på inte så mycket en brist av kunskap, utan snarare vikten av ledningen som symbol och dess begränsade möjligheter för spill över effekter utan genomförande av utbildning. Dessa ”olika skäl” specificeras ej, vilket ger utrymme för olika tolkningar om dess betydelse. Signaleffekten för vilka områden som bör prioriteras stärker intrycket av den direkta styrningen i Försvarmakten som råder, och öppenheten kring ledningens betydelse. Uppbackningen från respektive myndighet och organisation rapporteras vara relativ, där det verkar varit en skillnad mellan de medverkande myndigheterna. I Genderforce utvärderingen var en kommentar angående högsta ledningens ”egentliga” uppbackning:

”I dessa fall upplever man som representant ett ”ljummet intresse från högsta ledningen” (i den egna verksamheten) för vad som pågår inom Genderforce. Detta innebär att det uppstår svårigheter och en viss tröghet för den person som företräder i sin verksamhet i Genderforce” (Genderforce 2007:3, 8- 9)

Som nämnts tidigare är det inte möjligt att utläsa vilka kommentarer som är riktad mot vilken part. Kvinna till kvinna är dock tydligt med att avsaknaden av detta önskvärda stöd för en lyckad implementering inte gällde Försvarmakten.

”Attitydförändringarna kom inte fram som en av de stora sakerna som det faktiskt var med Genderforce, inom Försvarmakten var det de höga män i en 1325 för att förankra arbetet. Försvarmakten var väldigt mycket bättre på att förankra uppåt, de var ett arbete som var otroligt, viktigt var ju ändå att varje person som går från att vara frågande till att fatta att det har med sig själva att göra.”

Förankringen och uppbackningen av en ledning är dock ingen garanti för ett icke-agerande vidare i organisationen enligt Bachrach och Baratz. Strukturerna i organisationen, som kan ses som en ständig reproduktion av attityderna, kan vara svåra att utvärdera – trots att just strukturerna är fokus för jämställdhetsarbetet i det långa loppet. (Wittbom, 2009:31) I Samverkansrådet var upplevelsen för utvärderaren just vikten av att ha ledningen med sig, vilket är nödvändig för att arbetet ska planteras vidare i organisationen.

”samverkansrådet speglar bara resten av ledningen. Organisationen kan inte komma längre än va gd (generaldirektören) tillåter”.

Öppenhet och tillit, detsamma som positiva attityder?

I Genderforce liksom Samverkansrådet samarbetade flera organisationer och/eller myndigheter. I Samverkansrådet har det varit starkt fokus på målluppfyllnaden i utvärderingen, vilket bekräftar vikten av uppbackningen för kvalitetssäkring. Öppenhet och tillit är två faktorer som använts för att beskriva samarbetet, vilket möjliggjorts just på grund av deltagarnas skiftande bakgrund. För att öppna och möjliggöra förändring av attityderna kan just interaktionen mellan deltagarna från olika organisationerna vara den vikti-

gaste faktorn. Detta verkar dock vara beroende av vilken typ av samarbete det gäller. Gendercoach byggde på en nära relation mellan utövare (chefer från myndigheterna) och coach (från andra organisationer). Det ömsesidiga beroendet framhålls särskilt i Genderforce.

”Samarbetet inom ramen för Gendercoach har utgått från en ömsesidighet när det gäller utbytet mellan coachen och utövaren/chefen vilket i praktiken har inneburit att även den coachade chefen kunna coacha sin coach i vissa frågor.” (Gendercoach, 2007,10)

”Samverkansrådets arbete kan dock sägas ha gett upphov till ett större arbete internt på respektive myndighet, och en medvetenhet om att ett arbete krävs.” (HKV 6150:61207, 4)

Sambandet mellan den högsta ledningens symboliska uppbackning och attityder förmedlas tydligt i dokumenten. Förändringen i organisationen är beroende av ledningen – vilket ska ge en attitydförändring hela vägen ut i organisationen. Detta stöds av utbildningarna riktade till den högsta ledningen i Gendercoach. Attitydförändringar var inget som utvärderades i Genderforce, vilket kan motiveras med att attitydförändringar tar tid. Mindre citat förekom, men inte motsvarande målens vikt för projektet. I intervjuerna skönjades dock en större förändring. Vikten av att förankra och ha uppbackning av den högre ledningen gjordes tydlig. Medvetenheten om tidsperspektivet för accepterande och genomsyrande av nya perspektiv är dock inte något som reflekteras över i utvärderingarna. Avsaknaden av reflektion kring tidsperspektivet förmedlar en känsla av att den långsiktiga ansatsen i projektet i verkligheten är kortsiktig.

Ägarens kompetens

Identifiering av ägaren är inte helt självklart i någon av de utvärderingar som ligger till grund för analysen. Samverkansrådet är just en samverkan mellan myndigheterna, där det inte ligger en gemensam budget. Initiativet för samverkan kan härledas till det årliga regleringsbrevet vilket därmed gör regeringen till ägare. För samverkansrådet väljer jag identifiera de medverkande myndigheterna som ägarna, på grund av att de är ägarna av samverkan. Resultaten har arbetats fram av de medverkande parterna vilket gör att de även är ägare av processen. Kompetensen i detta fall menar jag inte vara kompetensen att driva projekt - utan sakkunskap, det vill säga jämställdhet och kunskapen att se genus i organisationen. En genomlysning av kompetensen hos ägarna visar att den inte är tillfredsställande hög;

”Myndigheterna ska säkerställa att nyckelpersoner och verksamhetsansvariga har erforderlig kompetens utifrån ett jämställdhets- och diskrimineringsperspektiv. Samverkansrådet tar fram ett förslag för en stegvis utbildning av nyckelpersoner.” (HKV 6150:61207, 7)

Genderforce är EU-finansierat, vilket gör att ägaren kan anses vara EU. Då staten har ansökt pengar hos EU måste dessa ifrågasättas. Ägaren kan vara Utrikesdepartementet och Riksdagen, då dessa skrivit in Genderforce som

en del av handlingsplanens åtgärder i nationella handlingsplanen för UNSCR 1325:2000. Initiativtagaren nämns i HKVs dokument ”Sammanfattning, slutredovisning och rekommendationer avseende projektet Genderforce” vilken är Försvarsmakten, och togs 2004, efter signaler från Riksåklagaren och interna insikter pekade på ett behov. (HKV 16150:78238, 3) Vid identifiering av de involverade myndigheterna som ägare, har Försvarsmaktens kompetens diskuterats under projektledarens kompetens. Därmed kan det fastställas att bristen på kunskapskompetens är ett av skälen till initiativet. Å andra sidan kan kompetensen när det gäller att identifiera bristen på sakkunskap anses vara en framgångsfaktor för projektets verkliga initierande.

Övervakning och feedback

Flera delprojekt inom Genderforce ämnade att genom kontinuerlig feedback uppnå sina mål. Inventering av existerande dokument, rutiner, handlingar och åtgärder var ett första steg för att kunna komma vidare. I Samverkansrådet föreföll det inte förekomma feedback kring samarbetet i sig, utan endast fokus på övervakning och att lyfta fram existerande dokument, och handlingar i nytt ljus. Någon diskussion kring den upplevda kvalitén på råddande, i detta fall utbildningar, verkade inte finnas. Vidare utvärdering av själva utbildningarna lämnas i stället till respektive myndighet eller till framtiden. (HKV 6150:61207, 6) Genderforce antog däremot en strategi med kontinuerlig feedback och övervakning, för att maximalt möta målen. Genderforce var ett påkostat projekt, och ville säkerställa bra resultat, vilket gjorde att man anlät en extern utvärderare som följde hela projektet. Uppdraget bestod av en processutvärdering där delresultaten skulle avrapporteras kontinuerligt. (Genderforce, 2007:3, 3) Detta föll väl ut, och flera förändringar och anpassningar kunde göras under projektets gång. (Genderforce 2007:3, 10-11) Utvärderingen bestod av en deskriptiv del, där aktivitet och resultat beskrivs i relation till mål, arbetsmetoder och strategier, och en analytisk och problematiserande del vilket gav utrymme för attityder och erfarenheter under arbetets gång. (Genderforce, 2007:3, 3) Vid upplägget av utvärderingen bestämdes att ett av delprojekten skulle utvärderas närmre, vilket blev Gendercoach. Feedback uppmuntrades vara en kontinuerlig rutin även inom delprojektets grupp och i parrelationerna för att uppnå den eftersträlvade kvalitén. (se Gendercoach, 2007, 10) Under ett mellanseminarium diskuterade gruppen tillsammans frågor som behandlade såväl sin egen utveckling – sitt tänkande samt i praktiken. (Gendercoach, 2007, 12) Detta var ett effektivt sätt att uppmärksamma sin egen roll – som individ samt organisation/myndighet och den kontinuerliga utvecklingen. Kvinna till kvinna menade att tankarna kring planeringen av utvärderingen var bättre än utfallet;

”Tankarna bättre än utfallet, därför visar jag hellre fram gendercoach, den är mer utförlig, vilket var ett medvetet val. Det va bra att titta närmare på nåt delprojekt ... , men ja skulle velat ha en utvärderare som var bättre på frågorna, ... större kunskap om konfliktdelen.”

Just den efterfrågade ”konfliktdelen” hade kanske kunnat ge en annan utvärdering, med andra infallsvinklar. Detta visar på svårigheten att genomföra utvärderingen i sig, liksom att behandla frågorna – och vikten av desamma.

Avsaknad av utvärdering

Försvarsmakten uppgav att de inte har någon allmän policy för utvärderingar av jämställdhetsprojekt. (Per Gyllestad, Försvarsmakten) Utbildningen för Gender Field Advisor ansvarar Folke Bernadotte Akademin för, vars utvecklande utgjorde delprojekt 5 inom Genderforce. Vid frågor om någon utvärdering görs av programmet, av Folke Bernadotte Akademien svarades:

”Jag tror inte någon formell utvärdering. ... Kursdeltagarna får alltid svara direkt, men inte haft vad ja vet sex månader ett år efter, om hur folk tycker att...”

För att utvärdera de mindre organisationernas möjlighet att genomföra egna utvärderingar svarade Lottorna, att de inte har möjlighet att göra utvärderingar på grund av resursbrist.

”... ska vi göra utvärderingar måste vi ju ha någon på heltid som sitter med bara det och det går ju inte. Det blir att sätta upp ett finger i luften och känna efter, eller reflektera på ett möte – men inte mer, det går ju inte. Det beror dock något på uppdragsgivaren eller finansieraren. ”...när vi får pengar från Folke Bernadotteakademien måste vi återrapportera”. (Lottorna)

Kvinna till Kvinna anlitas dock ofta som föredragshållare på utbildningar, och svarade att de alltid ges feedback på sin insats. Hur och när utbildningen utvärderas verkar dock bero på kursen och dess upplägg. Många gånger ges de bästa utvärderingarna efter en tid, då man fått perspektiv på insatsen. Mia Heikkilä, utvärderaren för Samverkansrådet har gjort andra utvärderingar med möjlighet att jämföra utvärderingsarbetet, och ser också resursbrist som en möjlig orsak till svårigheter med utvärderingsarbete. En likhet med andra utvärderingar var svårigheten att få fram underlagsdokument, vilket gör avsaknaden av utvärderingen eller bristande utvärderingar troligtvis hänger samman med resursbrist.

”Där kan väl finnas lite likheter mellan utvärderingsuppdragen, det verkar vara svårt att få fram dokument, för då handlar det om att få. Det är inget generellt mönster att alla lärosäten är svåra. Det ska egentligen inte vara något svårt, det ska bara vara att knappa in diarienumret så får man ut de efterfrågade dokumenten men det kan också bero på att det var kort om tid. Men det säger ändå någonting om att det inte var enkelt det var lätt att få fram dokumenten.”

5.1.2 Kvalitetskriterier - Bakslagsfaktorer

Konflikter bland involverade aktörer

Konflikten som rapporteras i utvärderingarna vänder sig främst mot projektledningen och dess förmåga att vara effektiv vilket påverkar kvalitén. Den konflikt som vänt sig mot projektledningen gäller dess förmåga att arrangera bättre och mer professionella möten. (Genderforce, 2007:3, 11) Slitning mellan projektdeltagarna bottnar snarare i en misstänksamhet. Viss konflikt kan anses ha förekommit mellan projektdeltagarna, men denna information kan dock klassas som kritik mot de som ansvarade för representationen av sin organisation. Rekryteringen kan således ha påverkat kvalitén av arbetet.

”Antingen har man vänt sig till person/personer som ”har kunskapen och/eller intresse för de aktuella frågorna” eller så har organisationen/myndigheten vänt sig till personer ”som har tid” eller ”borde engagera sig”. (Genderforce, 2007:3, 8)

Någon aggressiv tävlan har det inte rapporterats om i någon av utvärderingarna. Detta kan bero på att det explicit inte rört sig om att visa några framfötter som kommer leda till befordran eller liknande. Ersätter jag i stället aggression med frustration och misstänksamhet framkommer en nyanserad bild av relationen mellan projektdeltagarna som balanserar framgångsfaktorn av interaktionen. Dels framstår misstänksamhet som en faktor mellan deltagarna, vilket verkar komma från organisationen eller myndigheten de representerar. Misstänksamheten går också ut över samarbetsmöjligheterna, och kan och bli till en aggressiv tävlan i martyrskap – att göra mest.

”Det ju också en del som faktiskt inte prioriterar arbetet i vårt delprojekt. De visar sig knappt på mötena. Svarar inte ens på mail. Det är inte lätt att leda ett sådant projekt när arbetsbördan blir större än planerat på de deltagare som faktiskt är aktiva och kommer på mötena”. (Genderforce, 2007:3, 12)

Hårt klimat verkar inte ha förekommit i Gendercoach, och inte heller i något av de resterande delprojekten inom Genderforce. Möjligtvis var det en annan inställning till projekt i dess helhet, vilket varit sammankopplat med engagemanget i arbetet.

”Försvaret har inte tagit sitt ansvar fullt ut när det gäller att avlasta koordinatören med administration och ekonomisk redovisning.” (Genderforce, 2007:3, 15)

Vikten av klara målformuleringar

Målens klara definition har sett olika ut i projekten. I Genderforce var det övergripande målet att uppnå ökad jämställdhet i de medverkande aktörernas internationella verksamhet. Syftet var att integrera ett genusperspektiv och därigenom förbättra insatserna i katastrof- och konfliktområden. (Genderforce, 2007:3, 4) Då detta var ett brett mål, indelades arbetet i åtta delprojekt, vilket undvek misslyckad mål och konceptdefinition. Den kontinu-

erliga återkopplingen, gjorde också att målen kunde revideras och vidareutvecklas under arbetets gång. I Samverkansrådet blev dock utfallet bäst där målen inte var detaljformulerade. Detta underlättar också en generaliserande utvärdering, och förhindrar denna att gå på djupet.

”... de mål som riktats sig mot en tillräckligt aggregerad nivå, och inte varit av detaljkaraktär har fungerat bäst att genomföra. Detta kan också ses i ljuset av att samverkansrådet är ett organ där representanter på högsta ledningsnivå är representerade, och rådets arbete därför inte i första hand skall riktas mot väldigt detaljerande, myndighetsinterna angelägenheter.” (HKV 6150:61207, 9)

Brist på resurser

Den enda problematik som ledamöterna och projektledaren upplever som problem är bristen på tid och stöd, samt intresse eller uppmuntran från den egna organisationen, vilket behandlats ovan. Detta innebar att många involverade aktörer började fundera över betydelsen av noggrannare analys och urval, när organisationer och myndigheter ger sig in i denna typ av samarbetsprojekt både när det gäller varför man skall ingå i engagemang och avsätta tid för deltagande samt uppföljning i den egna verksamheten. (se Genderforce, 2007:3, 9) Projektledarna har i utvärderingarna inte visat någon brist på varken kunskap eller intresse. Om jag däremot skiftar fokus något, till myndigheternas eventuella brist på intresse och kunskap som kan påverka kvalitén i projektet, skönjas en annan bild.

”Tyvärr upplever jag att mina chefer egentligen inte är så intresserade av projektet som idé. De vill nog mest att vi skall finnas med för att uppvisa att vi är aktiva inom jämställdhetsområdet och så är det nog en merit att ingå i ett EU-projekt.” (Genderforce, 2007:3, 8)

”Här finns en viktig fråga för styrgruppen att fundera över: hur skall högsta ledningens engagemang inom partnerskapen ökas så att man t ex på ett tydligare sätt visar utåt i den egna och interna verksamheten att detta är prioriterade frågor. Ledningen MÅSTE föregå med gott exempel och lyfta fram jämställdhetsfrågorna på ett helt annat sätt än vad som sker idag.” (Genderforce, 2007:3, 9)

Fördelningen av de ekonomiska resurserna var något som främst togs upp i utvärderingen av Gendercoach och kan ses som orättvis, då alla parter inte upplevts ha värderats lika högt. I Gendercoach verkar inte coacherna ha fått en tillfredsställande ekonomisk ersättning, men tycks ej på denna nivå påverkat samarbete eller kvalitén på resultatet.

”Det när det gäller coacherna är det inte på sikt hållbart att förvänta sig att de skall kunna ställa upp ideellt – eftersom engagemanget kräver både tid och pengar” (Gendercoach, 2007,13)

5.1.3 Ingen tvist kriterier - Framgångsfaktorer

Ledarens ansvar att låta medarbetare växa

Projektledaren inom Genderforce var noga rekryterad externt, medan delprojektens ledare tillsattes inom den delaktiga gruppen. Projektledarens sakkompetens var säkerställd vid rekryteringen, och dess förmåga att hantera projektet diskuterades närmre under Kvalitetskriteriet, framgångsfaktor 1. Projektet behöver den högsta ledningens obehagliga uppbackning, vilket diskuterats ovan – dels för kvalitén men också för att undvika skiljaktigheter. Det är något som tydligt framhålls i Gendercoach utvärderingen, vilket därmed också kan ifrågasättas. Genom att framhålla vikten av den högsta ledningens betydelse kan det ses som ett självuppfyllande av det symboliska värde man har.

”Ett stort värde med Gendercoach är att det är de högre cheferna som statuerar det goda exemplet genom att avsätta tid för dessa frågor (som inte alltid har högsta prioritet i den löpande verksamheten).” (Gendercoach, 2007:49)

Möjligheten för personen att växa och att se varandra bortom representationen av organisationen verkar ha gynnat möjligheten att utvecklas. Detta verifierar Gigi Gyas erfarenheter om att förändringen måste få komma inifrån – på såväl organisations som personlig nivå. De gynnsamma arbetsvillkoren tas dock enbart upp i utvärderingen för delprojektet Gendercoach, på såväl personligt plan som i helheten. En framgångsfaktor var just tidsaspekten. Indikationer har givits att avslutningsfasen i Genderforce gavs för lite tid, vilket kan ses som mindre gynnsamma arbetsvillkor, och kan påverka fokuset i arbetet. Just tid verkar vara en faktor som behövs för en lyckad integration, och som påverkar möjligheten att undvika missförstånd, och ge utrymme för den personliga insikten och medvetandeskapandet.

”Genom att under relativt lång tid ”leva” med frågor med hjälp av en coach som har höjt och vidmakthållit kunskapsnivån.” (Gendercoach, 2007, 43)

Betydelsen av sammansättningen

Tillgång till utbildade resurser är något som framhålls som viktigt och också uppfyllts i Genderforce. Sammansättningen av projektdeltagarna har gjort att den samlade kunskapen och erfarenheterna i gruppen, gjort att området täckts på ett tillfredsställande sätt. I Samverkansrådet lyftes den samlade tillgången av utbildade resurser i hela organisationen fram.

”Coachen har dock haft expertrollen när det gäller genderfrågorna.” (Gendercoach, 2007:10)

”Myndigheterna ska i verksamheten såväl på central som på regional och lokal nivå organisera arbetet med genus och diskrimineringsfrågor så att det får genomslag. ... I FM finns förbandsansvariga för NVK, och dessa ges utbildning, redskap/verktyg för att utveckla verksamheten vidare. /.../ Därtill ordnas en konferens inom Nätverket värnpliktiga kvinnor

två gånger per år. FM utbildar rådgivare för jämställdhet i organisationen. FM har även ett HBT-Nätverk/utbildning för jämställdhetshandläggare.” (HKV 6150:61207, 5)

Kort reflektion om ekonomins betydelse

Frånvaron av budgetuppdatering var något som reflekterades över, då det fanns en stor önskan om tydligare ekonomiska ramar och uppdatering. I en skrivelse från Equal, Svenska ESF-Rådet till Cecilia Righammar, projektkoordinatör, skrivs:

”Projektet har i mycket hög grad uppfyllt sina mål och syften.”

5.1.4 Ingen tvist kriterier - Bakslagsfaktorer

Inga identifierade konflikter

De konflikter som framkommit i utvärderingarna, mellan projektdeltagare är få. Delprojekt 4 inom Genderforce, Samverkan i fält, verkade för att just inga konflikter ska uppstå i fält. Målet med detta delprojekt var att göra parterna medvetna om sina och varandras roller i insats- och missionsområden. (Genderforce, 2007:3, 6) Då detta funnits som ett mål, borde det föreligga skäl till att det har funnits en tidigare konflikt, okunskap eller misstänksamhet gentemot de partnerorganisationer som medverkade i Genderforce. Detta är trots det inget som utvärderingen gett uttryck för. De konflikter som utvärderingar gett uttryck för innefattar främst relationerna mellan utövare och coach i delprojektet Gendercoach. I uttalanden om detta påpekas samtidigt att problemet kunde avhjälpas genom en tydligare och mer öppen matchningsprocess, med större möjligheter för byte eller liknande.

”Hade egentligen kanske önskat byta coach – men upptäckte detta i ett sent skede.” (Gendercoach, 2007:31)

Obeslutsamhet hos och negativ attityd mellan projektdeltagarna är inget kriterium som är tydligt att utläsa ur utvärderingarna. Viss obeslutsamhet fanns gällande EFS-rådet på grund av direktivet att beslut måste tas i konsensus. För Genderforce innebar detta mycket tid och resursåtgång. (HKV 6150:61207, 4) En negativ attityd mellan projektdeltagarna härleds till urvalsprocessen av deltagarna. Även om de negativa känslorna i grunden riktar mot organisationerna eller myndigheterna, är fortfarande projektdeltagaren den som representerar organisationen. Personligheterna och förmågan att se bortom myndigheten var sannolikt en del i det ändock framgångsrika samarbetet. Den fokuserade utvärderingen, Gendercoach, gav utrymme för utrymme för denna utvärdering. För att vara ett officiellt dokument uttrycktes känslorna rakt;

”Det är viktigt att partnerskapens organisationer väljer rätt person för rätt uppdrag. /.../”

vår projektgrupp var det till en början bara en av oss som hade blivit tillfrågad om delta-
gande på grund av förmodat intresse. Vi andra var ”beordrade” att delta. Att det ändå bli-
vit så bra som det blivit beror på oss som personer och att vi i grunden delar värderingarna i
projektet. Med detta var ju inte givet att det skulle bli så.” (Genderforce, 2007:3, 25)

Brist på tid och resurser

Någon större brist på kunskap eller ointresse hos projektledarna i respektive
projekt har inte framkommit. Genderforce led av stor personalomsättning
vilket beskrevs. (HKV 6150:61207, Gendercoach, 2007:8) Konsekvenserna
detta innebar för projektet blev mer nyanserade i intervjuerna. (Kvinna till
kvinna, Lottorna) I Samverkansrådet lyfts bristen på kunskap eller ointresset
i de medverkande myndigheterna fram. Vad detta innebär i praktiken skrivs
ej explicit, utan det är snarare det faktum att det tas upp, som blir intressant.
Angående inventering av kunskap gällande diskrimineringsområdet står:

”Samverkansrådet genomför en granskning av verksamhetens stöddokument ... med fokus
på genus respektive diskrimineringsfrågor. En tidsplan tas fram för granskning av relevanta
stöddokument.” (HKV 6150:61207, 4-5)

Initialfasen togs upp som den mest svåra fasen i arbetet. Uppstartningen i
Genderforce gavs för mycket tid. Kvinna till kvinna förklarar detta med att
för mycket tid lades på att skapa ett team. Samtidigt fyllde initialfasen ett
syfte, vilket kan ha lagt grunden för ett vidare arbete, och minimera eventu-
ell obeslutsamhet och misstänksamhet. Genom att lära känna varandra blev
också organisationerna ”okejade”, vilket lett till ett vidare samarbete idag.
Detta kom heller inte fram i utvärderingen.

”Det som jag tyckte att vi la ner för mycket tid på var att skapa ett team. Vi ville ju arbeta
med attitydförändringar... Det var en frustration att vara i en myndighet, man har olika tids-
tankar – vi komprimerar ihop mer och är vana att vara mer fokuserade inom det-
ta.””... fascinerande att så många som med avvaktande aggressivitet tänkte vad har det här
med oss att göra, men som nästa gång var mer öppna för att det var relevant – jag tror inte
man kan få fram en utvärdering som visar allt det helt och fullt, att det fanns viktiga break-
throughs” (Kvinna till Kvinna)

Något hårt klimat bland några av de inblandade aktörerna ger dokumenten
inte något uttryck för. Problem som kan uppfattas som ”störande” eller på-
verkat är mer av ekonomisk karaktär. Genderforce hade en egen budget me-
dan Samverkansrådet var en samverkan, och hade således inga klara eko-
nomiska ramar att förhålla sig till, vilket försvårat vägen till målet.

”Problem har också uppstått då projektet haft lite svårt att hålla koll på in- och utflödet av
pengar eftersom all ekonomi låg centralt i Genderforceprojektet. Det var stundtals trögt att
få fram uppgifter om hur mycket pengar projektet egentligen hade vilket skapade en viss
tröghet.” (Gendercoach, 2007, 54)

”Att samverkansrådet inte har någon egen budget är en självklarhet eftersom det är tre
myndigheter som samverkar. Ingendera myndigheten har avsatt särskilda medel för sam-

verkansrådets arbete. /.../ Diskriminering är sällan ett arbete som prioriteras av sig självt men om medel avsätts för sådan verksamhet får detta effekter i en organisations sätt att betrakta diskrimineringsarbetet.” (HKV 6150:61257, 10)

5.1.5 Sammanfattning

Det finns en klar skillnad mellan utvärderingarna som är genomförda, vilket skulle kunna härledas till utvärderaren såväl som målformuleringen. Generellt för utvärderingarna är tydligheten i svaren, vilket kan bero på raka målformuleringar. De identifierade problemen för projekten har varit tidsbrist, snedrekrytering av projektdeltagare och brist på uppbackning av åtminstone en av myndigheterna. En bakslagsfaktor som kan ha haft stor påverkan är Negativ attityd mellan projektdeltagarna, vilket verkar kunna härledas till urvalet av medverkande. Främsta framgångsfaktorn i Samverkansrådet är målformuleringarna då målen lämnats relativt öppna. I Genderforce har den kontinuerliga feedbacken och övervakningen bidragit till att delprojekten kommit väldigt långt med sina respektive mål, på grund av att målen kunde omformuleras under arbetets gång. Den misstänksamhet som riktades mot partnerdeltagarna i Genderforce vändes efter initialfasen till enbart positivt, vilket var tydligast i Gendercoach. De olika erfarenheterna och bakgrunderna erbjöd ett särskilt öppet klimat med tillit den motparten i parrelationerna.

5.2 Moment 2

Mycket svarades på enligt kriterierna, men eventuellt motstånd mot arbetet uteblev. Min ambition är att här jämföra det framkomna från Moment 1 med ytterligare information inhämtat från dokument och intervjuer som visar hur väl genusintegreringen gått från steg 3 till steg 4 enligt Walbys genustrappa. Är det något i klivet mellan steg tre och fyra som gör att utvärderingar uteblir? Nu börjar det bli spännande...

5.2.1 Steg 1 till steg 2?

Utvärderingen av Samverkansrådet liksom den sammanfattning som gjordes av Försvarsmakten gällande dess insats och utfall av Genderforce, vars mål riktas mot att nå steg fyra, kan sägas att just de efterfrågade perspektiven saknas. En förklaring för detta skulle kunna vara hur Kvinna till Kvinna förklarade sin syn på

arbetet inom Försvarsmakten:

”Hierarkin gör att det är lätt att få igenom order, attityder är svårare. Jag pratade om ’intelligence’ med en grupp internationella soldater på mycket hög nivå, och frågade: Vilka tar du information från? Jag svarade att då missade du det här och det här, och den informationen du har fått utgör en dålig grund för säkerhetsarbetet. Det förstår dem ofta. För då utför de inte sitt uppdrag.”

Detta tyder på att en svårighet är då aktörerna befinner sig på steg ett, där frånvaron av kvinnor varken ifrågasätts eller saknas. Saknaden av utvärderingar i detta läge skulle troligen bero på okunskap. Går det uppåt i stegen, kan det också vara resursbrist. Insikten av att uppdraget inte utförts korrekt innebär ett kliv upp till steg två, där könsblindhet ifrågasätts. Samtidigt skulle de relativt tydliga återrapporteringskraven kunna ses som samma påminnelse som GFA inom missionerna. En påminnelse om att genusperspektivet måste inkluderas. Avsaknaden av perspektivet kan då vara resurs eller ett motstånd mot att uppnå steg fyra. Delprojekt 2, att tolka mandat med ett genusperspektiv, innebär en utbildning i genusanalys. 10 personer, av 20 deltagare totalt, deltog från Försvarsmakten. Förankringsarbetet gentemot RK uppges ha genomförts men ”inte uppnått förväntad effekt”. (HKV 16150:78238, 6) Någon vidare rapportering varför den förväntade effekten uteblivit förekommer inte. Ska det tolkas som motstånd på grund av resursbrist, ovilja eller utmaning?

5.2.2 Fast på steg 3?

Steg fyra utmanar i strukturerna i grunden, medan steg tre löser problemen genom att addera kvinnor och kvinnors förhållanden. Arbetet i Genderforce handlade om att gå från steg tre till fyra. Samarbetet möttes dock med skeptisimen av några av myndigheterna. Skeptism kan tolkas som att även tillsättande av kvinnor, steg 3 upplevs hotande. Kvinna till kvinna menade att arbetet med Genderforce var krävande och tog mycket tid i anspråk av alla parter. Det tog cirka ett år innan alla förstod varandras roller, vilket man kan behöva bli påmind om med jämna mellanrum, menar Kvinna till Kvinna. Allt handlade om att bli ”okejad” som organisation och för myndigheterna att inse att organisationerna inte representerade något särintresse, utan att det handlade om att använda styrkorna på bästa sätt. En förutfattad mening om en kvinnoorganisation som representant för ett särintresse, kan bero på ren okunskap kring organisationen, men också en motvillighet till genusperspektiv generellt. Samtidigt tenderar människor vara skeptiska mot allt okänt. Upplevelsen var dock, gemensamt för Lottorna, Officersförbundet och Kvinna till Kvinna att de alla varit involverade och haft stor påverkan på Genderforce.

5.2.3 Klivet från Steg 3 till 4

Mottagandet av utvärderingarna, kan eventuellt ge en indikation av attityderna angående genusintegrering. Ett positivt mottagande kan vara ett bevis på organisationens vilja att utvecklas. I enighet med Arbetslivsinstitutet ska man dock inte låta sig förblindas av positiv inställning. (Arbetslivsinstitutet 1995:7) I samverkansrådet avslutades utvärderingen med en större dragning inför de medverkande om de resultat som framkommit, vilket mottogs bra med en givande diskussion. Utvärderaren beskrev det enligt följande:

” Det blev ganska bra, mer än vad jag hade trott för att jag hade förväntat mig att den skulle mottas med tystnad. Okej, de va ju bra då lägger vi den åt sidan, tänkte jag att de skulle tänka. Men det var faktiskt en generaldirektör som var drivande vissa punkter: det här kan vi ta till oss och förändra, och hur ska vi jobba vidare. Så det blev faktiskt en ganska bra diskussion och sen vet jag inte hur det landade det här.”

Citatet tyder på en viss oväntad positivitet kring mottagandet. Detta innebär att förväntningarna på ett positivt mottagandet av rapporten var små, och säger kanske något om utvärderingars status, organisationen, ledningen eller intresseområdet. Rothstein menar att en implementering inte endast är beroende av viljan att genomföra ett projekt, utan också att aktörerna förstår beslutet och har resurser samt tid att verkställa. (Rothstein 2001:69) Detta kan tyckas självklart, men tål att tittas närmre på. Internt i Försvarsmakten ansågs Genderforce ha gjort ett betydande avtryck. Trots att frågorna fått stor plats, var det tydligt att delar av organisationen inte var redo för att implementera projektet fullt ut i linjeorganisationen.

”Bedömningen är att det behövs en ”kritisk massa” bland myndigheternas personal, som genomfört de olika delarna i Genderforce program, innan linjeorganisationen tar över.” (HKV 16150:78238, 2)

Den ”kritiska massan” kan vara utgöras av aktörer vilka är emot genusintegrering. Om så är fallet kan Genderforce fastna på steg tre. Det är accepterat att sätta till kvinnor, men normen nås inte, utan behålls. Vem eller vilken grupp, eller hur denna kritiska massa agerar nämns aldrig, liksom varför det skulle behövas. Jämställdhetens projekt har kommit fram som svar på ett behov av en förändring. Liksom misstänksamheten kan förekomma mellan individerna som representanter för mindre kända organisationer, kan kanske också eventuell misstänksamhet eller motstånd visa sig i strukturen eller ta sig i form i arbetet. I Samverkansrådet var utvärderaren beroende av dokument som skulle lämnas in av Försvarsmakten, och de andra medverkande myndigheterna. Då jag märkt en svårighet att få tillgång till utvärderingar från Försvarsmakten, frågade jag hur Samverkansrådets utvärderare upplevde tillmötesgåendet eller om det fanns något öppet motstånd mot utvärderingen. Arbetsgången var att utvärderaren själv kunde få fram centrala styrdokument, följt av:

” sen fick de myndigheterna själva bestämma vilka som var de centrala styrdokumenterna /.../ I ar-

betsgruppen, i samverkansrådet kom vi överens om att de andra myndigheterna skulle skicka sina (dokument) och jag skriver det i rapporten det här med att det var väldigt olika mottagande. Dokumenten var av blandad kvalitet. Ibland var det underskrivet ibland var det inte.”

På följdfrågan huruvida svårigheten att få ut dokument kan vara en medveten strategi svarade utvärderaren:

”Jag skulle nog snarare säga att det är vanligare att man har fel på organisationen som det beror på än att det skulle vara ledningen som gör att man inte får ut dem . eller är det bara jag som är naiv och positiv (skratt). Jag tänker inte att de inte vill (skratt) – att det är så också att varför man inte vill, jag tror att det mer är i enskilda fall”

Hur man kan hantera eventuella personer som stoppar upp svarade samma utvärderare:

”Sen kan de ju finnas överallt, det kan stoppa upp, lättidentifierade så kan man gå runt dem, om man har kontaktnätet i organisationer”

Sammantaget är utvärderaren från Samverkanrådet relativt positivt ställd till Försvarsmaktens jämställdhetsarbete, och menar att brister ej kan relateras till attityder, eller hierarkier utan snarare en resursbrist. Då det uppkommer finns kreativa sätt att hantera ”problemen”.

5.2.4 Utvärdering som möjlighet

Utvärderingar påverkar kommande åtgärder, vilket befäster utvärderingars makt i Försvarsmakten. Eventuellt skulle kontrollen av utvärderingarna samt utlämningen av underlagsmaterial vara ett sätt från Försvarsmakten att kontrollera eller förhindra övergången mellan steg tre och steg fyra. Samtidigt kan man inte bortse från organisationsuppbyggnaden, där ordning och rutin är avgörande för säkerhetsarbete, vilket således också kan påverka utvärderingar. Återrapporteringskraven i regleringsbrevet för budgetåret 2008 kräver att försvarsmakten ska redovisa:

”vilka insatser som föregåtts av en analys ur ett jämställdhetsperspektiv (bl.a. FN:s res. 1325 (2000) inkl. vad detta inneburit för genomförande av dessa insatser”. (Fö2006/702/EPS (slutligt), s 2)

Gällande personalen ska omfattande långsiktiga personalbrister redovisas, liksom eventuella behov av förändrad kompetens. (Fö2006/702/EPS (slutligt), s 15) I samband med samverkansarbetet som utförts med Totalförsvarets pliktverk och Försvarshögskolan, begärs följande:

”Om avvikelser förekommer i förhållande till den målsättning som tidigare redovisats ska myndigheten redovisa skälen till avvikelserna och vilka åtgärder som planeras med anledning av detta.” (Fö2006/702/EPS (slutligt), s 25)

”Om avvikelser förekommer” innebär att det ger stort utrymme för att inte agera, i enighet med Baratz och Bachrach. Vem som bedömer avvikelserna och hur avvikande de behöver vara för att rapporteras behandlas ej.

5.2.5 Projekt riktat till steg 4

Gender Field Advisors

Gender Field Advisors är ett delprojekt från Genderforce som blivit överfört till linjeorganisationen i Försvarsmakten. Genderforce valde att utvärdera ett projekt närmre, och valde Gendercoach. Trots detta var det gender field advisor som fortsatte, medan gendercoach lades på paus. I en arbetsbeskrivning för yrket från Försvarsmakten står att man måste vara ”ihärdig”.⁵ Utvärderingen av delprojektet som blivit permanent är därför intressant. För utbildningen av Gender Field Advisors stod Folke Bernadotteakademien, vilken sade följande om urval av personer och utvärdering:

”För de mesta har vi inte personlig screening till kursen, utan de e nog snarare...men jag ska säga så för det mesta del, i Försvarsmakten de skickar ut fel, de e större efterfrågan där vet jag att skickar de ut folk kommer de göra en personlig kontroll. Det räcker inte bara att ha gått kursen. Kollen innan (sekondering) blir antagligen efter kursen. Om man känner människorna, det är ett gott allmänt omdöme att söka personen ska passa i rollen. Det är inga formella krav till kursen.” (FBA)

”Och sen tror jag att det kommit fram att mycket, under seminariet och grejor, som handlar om genderrådgivare till många högre militärer. De säger att en viktig person hjälper militärer att operationalisera, att anknyta till den faktiska verkligheten. Att vara mer pragmatisk än dogmatisk. ... Det tror jag nog kan stämna att med verksamhet problemlösning fokuserande handlar inte om att diskutera och filosofera, att lösa uppgiften är inte alltid lätt. Det gäller att finna en balans i att förändra komplexa saker och inte vara hotande.”(FBA)

De inte helt raka svaren, tillsammans med känslan som förmedlades i samtalet, tolkar jag som en osäkerhet kring frågorna. Tillsammans med att ingen utvärdering gjorts, kan det inte utrönas hurvida en genusrådgivare i tjänst faktiskt uppnår steg fyra. Genom blotta närvaron och föreslående av planering och utförande av mission uppnås steg tre. Genomslagskraften för en genusintegrering är omöjligt att avgöra, det vill säga steg fyra. I en artikel i Livgardisten beskrivs tjänsten gender field advisor som positiv för insatsen, då kunskapen kring informationshämtning blivit påtaglig och gett en intern utveckling. (Rydbeck, Livgardisten) I en artikel från 2009, menar Madeleine Jufors och Linda Johansson att många fördomar lever kvar om hur man ska hantera kvinnor i mottagarlandet för insatsen. Detta har gender field advisorn i sitt arbete att hantera. (Adéll, 2009:4) Genderforce kan enligt trappan som en aktion som riktar sig till steg 4, för medarbetare som befinner sig på ett steg 3. Genderrådgivare står för en ständig påminnelse om att integrera ett genusperspektiv i missionen. ”Ihärdig” är det enda ord som nämns

⁵ Försvarsmakten söker GENDER RÅDGIVARE till /F)HQ den multinationella staben för NBG 11, Ref.nr NBG 003

explicit som ett form av motstånd till den nya yrkeskategorin. Adjektivet ”ihärdig” kan tolkas vara ett adjektiv som blir en åtgärd för att gå från steg tre till fyra.

MOT Juliette

Observationsteamet MOT Juliette bestod uteslutande kvinnor. Det kan debatteras huruvida teamet egentligen utmanar den rådande strukturen. Då gruppen bestod av uteslutande kvinnor utmanas visserligen den rådande strukturen som könsneutral, men gör det dels genom att tillsätta kvinnor, enligt steg 3, och göra det motstående könet till ”könsneutralt” inom gruppen. Den tidigare givna maskulina strukturen utmanas därmed tydligt, vilket dock aldrig redovisas.

Frånvaron av officiella dokument kring insatsen liksom utvärdering var ett ämne jag försökte diskutera med alla respondenter och tillfrågade. Ingen hade något svar. MOT Juliette var inte ett projekt eller arbete inom Genderforce ramar. Trots detta används ett foto på observationsteamet i en artikel om Genderforce på Forsvarsmaktens hemsida. (http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/Verksamhet/Internationellt_arbete/Genderforce/) Från olika källor har jag fått information om att ett foto av teamet ska finnas inramat på Högkvarteret, vilket skulle kunna tyda på en stolthet av initiativet. Kommentarererna kring projektet, av svarspersonerna, har dock varit av skiftande art. Kvinna till Kvinna sa följande:

”Vi jobbade inget med det, men vi har träffat några som varit med o pratat med dem. /.../. RSV (Räddningsverket) började skicka handbok de va ju det också o diskussion kring det. Nu har man liksom nog kommit fram till att blandade team funkar bättre.

Det ställdes en del frågor, men ... det är inte så länge, inte så mycket att utvärdera efter en omgång, det blev ju inte en till direkt efter, så försvann lite grann också. ... Det var tv program om dem och det var mycket..., jag vet nån gång, va får det för konsekvenser för kvinnor?”

Varför det aldrig blivit utvärderat finns spekulationer kring. Inom gruppen uppstod aldrig något hot mot normen inom Forsvarsmakten på grund av den homogena grupp av kvinnor gruppen utgjordes av. Som grupp utmanade den dock den maskulina organisationen på plats.

5.2.6 Sammanfattning

Medvetenhetsmässigt ligger ambitionen på att uppnå steg fyra, med en ny ram av normer där genusmedvetenheten ska vara lika självklar som den maskulina normen, som byggt upp Forsvarsmakten, har varit. Den odelade meningen som framgår är att den högsta ledningen inom Forsvarsmakten är positivt inställd, och satsar på att ta organisationen till full genusintegrering. Trots detta finns det element som gör att detta mål inte uppfylls. De genomförda projekten och initiativen ifrågasätts, och riktas ibland till steg 3 – där kvinnor sätts till som en åtgärd i stället för en normförändring.

Militären är känd för raka order. Målen för Genderforce var relativt raka och det förelåg inga större skäl för missförstånd eller felaktig uppfattning i dess formulering. Reflekterande över attityder och stämningar är något som snarare verkar ha skett under ytan än öppet på papper. Misstänksamheten mot nytt perspektiv bekräftas genom Kvinna till Kvinna som bemöttes, i samarbetet med Genderforce, som representant av ett, av Försvarsmakten upplevt, särintresse.

Samarbetsviljan med utvärderarna har fungerat bra, och resultatet i Samverkansrådet väl mottaget. Omständigheter kring utvärderaren för Genderforce verkar ha påverkat mottagandet av utvärderingen, vilket stärks av Försvarsmaktens svårigheter kring utlämnandet av dokumenten och Kvinna till kvinnas omdöme om rapporten, samt tiden som togs för färdigställande. Operativt arbete med utvärderingar tenderar inte att prioriteras. Dels uppger Försvarsmakten att någon generell policy för utvärdering inte finns, vilket kan sammanhöra med att specifika jämställdhetsprojekt också innefattar utvärdering i dess plan. Dels menar Lottorna, Officersförbundet att utvärderingar inom respektive organisation heller inte är prioriterat arbete – utan ses som resurskrävande. Utvärderaren för Samverkansrådet uppger sig också ha sett liknande tendenser av nedprioriteringar inom skolväsendet, vilket i så fall förklarar avsaknaden av utvärderingar med resursbrist.

6. Slutsatser

UNSCR 1325 antogs år 2000, Genderforce löpte 2004-2006, 1980 antogs jämställdhetslagen, 1989 fick kvinnor fullt tillträda att söka alla tjänster inom förvaret. Många projekt har genomförts och initierats, vissa har avslutats medan andra blivit en del av linjeorganisationen. Trots dessa fina ord verkar inte jämställdhetsprojekt inte alltid utvärderas, och vad som bestämmer domen av avvecklande eller fortsättning tycks vara oklar. Om inte utvärderingar görs – vad grundas då domen på? Varför görs då inte alltid utvärderingar? Att inte utvärdera kan ses som en indikation av prioriteringen av jämställdhetsprojekt för det långsiktiga jämställdhetsarbetet i organisationen. Helt enkelt; Är attityderna i Forsvarsmakten orsak till avsaknaden av utvärderingar av jämställdhetsprojekt?

6.1 Utvärderingar besvarar de krav som kan mätas, och utesluter således en utvärdering av verkliga attitydförändringar i organisationen.

En utvärdering kan endast utvärderas utifrån målen för projektet. I jämställdhetsprojekt är vägen en del av själva målet, vilket motiverar en utvärdering av genomförandefasen. Vikten av genomförandefasen är avgörande för projektets framgång vilket bekräftas i Jha och Iyers utvärderingskriterier. För att få genomslagskraft borde således genomförandefasen vara genusmedveten. Utvärderarna för Samverkansrådet samt Genderforce var båda välmeriterade, och för Forsvarsmakten, externa utvärderare. Vad som skiljer de båda utvärderingarna åt är dess öppenhet för attityder, samarbetsvårigheter etc. Detta kan till viss del kopplas till respektive samarbets mål. Målen för Samverkansrådet inriktades på operativt arbete, vilket innebar att utvärderingen kunde grundas på mätbara mål; genomfört eller ej. SLUT rapporten hade fokus på rapportering av måluppfyllnaden och utelämnade information kring samarbetet. Någon särskild budget avsattes ej till SLUT utvärderingen, vilket kan förklara frånvaron av utvärdering kring samarbetet. Genderforce utvärdering uppdelades i tre separata dokument, med separata fokusområden. Inom Genderforce var Gendercoach det delprojekt som tydligast hade attityder och värderingar i fokus för arbetet, vilket också framkom i utvärderingen. Intressant är den ”kritiska massan” som nämndes. Göransson menar att det finns

ett egenvärde med egna åsikter. (Göransson 2006:499) I ett dokument står att den kritiska massan behövs, vilket dock också kan ses som ett tydligt hinder för att nå integrering. Vad skulle en kritisk massa bidra med, som inte redan finns i organisationen? Hur skiljer sig denna från resterande organisation? Hur agerar den, hur visar den sin ”kritik”, hur skulle det främja genusintegreringen i det långa loppet? Vem är denna kritiska massa? De som identifierats som positiva till jämställdhetsintegrering är den högsta ledningen, vilka enligt Jesper Fundberg och Barbro Dahlbom-Hall ses som positiva på grund av deras ohotade ställning. Tittar man på resten av organisationen skulle de identifierade odelat positiva vara en ”tillsatt massa”. Jämställdhetsrådgivare torde vara en positiv yrkesgrupp, liksom human resources gruppen. Jag tror förvisso inte på att varken rangordna eller kategorisera yrkesgrupper, men kan det vara så att de operativa yrkesgrupperna i stort kan utgöra denna kritiska massa – det vill säga majoriteten av organisationen är negativa till jämställdhetsintegrering? Om så är fallet skulle utvärderingar av attitydförändringar vara svåra att såväl genomföra som mäta – på grund av utbreddheten. Använder man en synonym som maskulinitetsfabrik eller kanske snarare en mansmagnet – kan det vara svaret på den personalförsörjningsproblematik svenska försvarsmakten står inför. Fortsätter denna spiral av maskulinitet blir det troligtvis än svårare att genomföra jämställdhetsprojekt.

Attitydförändringar kräver tid, och är svåra att mäta. Vad hela perspektivkapitlet visat är hur genus genomsyrar organisationen – dess mål, ledarskap, ordning, uppbyggnad etc – vilket försvårar såväl förändring som mätning.

Den direkta styrningen, enligt Sannerstedt, fungerar och har länge varit och är den fungerande styrningen av Försvarsmakten. Jämställdhetsprojekt, som Gender Field Advisor och MOT Juliette – innebär att kön sätts till den rådande normen, enligt steg 3. Detta kan upplevas som en väsentlig skillnad om man jämför med gendercoach programmet. I gendercoach var det de befintliga cheferna som fick lära sig av ”utomstående experthjälp”. Att experterna kom utifrån kan säkert ha uppfattats utmanande och att expertkunskap dessutom gäller genus blir endast extra utmanande. Skillnaden mellan projekten var att Gender Coach utvärderades, medan Gender Field Advisor inte utvärderades i grundligt liksom MOT Juliette. Att symbolvärdet av högsta ledningens uppbackning i genusintegreringsarbete kan ha varit en bidragande orsak till Gender Coach grundliga utvärdering är dock inte att förkasta.

Det finns ett egenvärde i att sätta upp mätbara mål, då mätbara mål visar en tydliga resultat. Detta gör att attityder med fördel, på grund av resurser och svårighet att mäta oftast utelämnas.

6.2 Genusperspektiv integreras i insatsernas utförande, begränsat till områden där maskulinitet inte utmanas.

Försvarsmakten är en manligt dominerad arbetsplats, med en tydlig hierarkisk organisation, där jämställdhetsmålen utmanar grundstommen i organisationen, vilket borde det medföra svårigheter att implementera ett genusperspektiv. Genus utmanar hela organisationen, vilket är oundvikligt. Enloe menar att maskuliniteten måste utmanas och förändras för att militären ska kunna bli jämställd. (Enloe, 2000:33) Jämställdhetsprojekten som genomförts har olika ambitioner och mål. En förutsättning för att maskuliniteten ska kunna utmanas i enlighet med Enloe, krävs att målet för projekten också är maskulinitet. Detta kan anses stå i polemik med Gigi Gyas åsikt som menar att förändringen måste komma inifrån. Den förändring som kan ses komma inifrån är det utvecklingsarbete som är svar på personalförsörjningsproblemet.

Intressanta frågor att ställa sig är således; Vem är verksam i det operativa arbetet och genomför de verkliga förändringarna. Det är inte ledningen. Är det helt omöjligt då att ifrågasätta ledningen och mena att deras ohotade ställning också kan stå i korrelation med öppenheten av jämställdhetsprojekt? Utifrån detta resonemang skulle således hierarkin kunna vara svaret i stället för maskuliniteten. Genusperspektiv integreras i insatsernas utförande, begränsat till områden där hierarki inte utmanas. Vad som talar emot detta är att attityder är svåra att förändra, och tar lång tid.

6.3 Resursers inverkan

Jag valde att fokusera på kvalité och tvistemål, vilket gjorde att jag valde bort ekonomin i jämställdhetsprojekt. Tilldelningen av resurser är dock mer än ren ekonomi, utan innefattar även tid, timmar, kunskap och erfarenhet. I samverkansrådet har inget uttryck givits för att det skulle vara någon resursbrist som hindrar utvärderingens utförande. MOT Juliette pågick under en begränsad tid, endast ett team hann arbeta i denna formen, vilket därmed eventuellt inte gav tillräckligt för en utvärdering. Att gruppen riktades mot steg tre, och inte steg fyra kan vara en anledning; Det behövdes ingen utvärdering för att konstatera att heterogena observationsteam uppnår det bästa resultatet. Sånär i skrivandes stund får jag veta att den kvinnliga lokalanställda tolk som arbetade med MOT Juliette mördades, vilket kan förklara avvecklandet och frånvaron av utvärdering.⁶ Eventuellt var tanken med teamet god, men praktiskt ogenomförbart på grund av säkerhetsrisken för de nödvändiga lokalanställda.

Intervjuerna gav en bild av resursbrist inom respektive organisation, då fokus lig-

⁶ Uppgiften lämnades av en kontakt med god insikt och kunskap om teamet.

ger på genomförandefasen och att det inte finns några resurser i form av tid eller pengar kvar till utvärderingar. Huruvida denna bild även stämmer Försvarmakten låter jag vara osagt, men kan eventuellt stämma vilket jag grundar på de sparåtgärder vilka Försvarmakten arbetar med. Hypotesen kan således inte till 100 % varken falsifieras eller verifieras.

6.4 Är attityderna i Försvarmakten orsak till avsaknaden av utvärderingar av jämställdhetsprojekt?

Intervjusvar från min kandidatuppsats sitter på näthinnan som en ständig påminnelse, ”Kvinnor hör inte hemma i försvarmakten”, det sades av officerare 2007. År 2007 var inte länge sedan. Min innersta önskan är att genus ska vara integrerat redan, att den positiva och öppna ledningens inställning har vandrat ner i organisationen.

Sammantaget visar resultatet en positiv organisationsledning, där verkliga reella åtgärder tas för ett genusintegrerande i organisationen. Åtgärder är dock inget bevis på att genusintegrering verkligen sker och att attityder förändras. I utvärderingarna som undersökts har fokus varit på mätbara mål. Hierarkin och försvarmaktens ordning har inte tagits upp, inte heller behandlats, ifrågasatts eller ens diskuterats i utvärderingarna eller dokumenten som ett möjligt svar på den rådande könsmaktsordningen och obalansen av jämställdhet. Åtgärderna är relativt tydligt riktade vilket fyller sitt syfte – men tenderar på grund av undvikande av diskussionen kring hierarkins eventuella orsak till obalansen rikta sig snarare till steg 3 snarare än 4 i genusstegen. Diskuteras inte könsmaktsordningen är den också svår att nå. Likaså, diskuteras inte attityderna är de svåra att nå. Den utvärdering som kommer närmst detta är utvärderingen av Gendercoach. Här finns ett någorlunda medvetande om de medverkandes roll och ansvar vilket speglas i relationen med coacherna. I övrigt förnimmer jag en känsla av distans mellan attityderna och organisationen, som dock inte går att finna i explicita ord. Försvarmakten kan således ses som en del av det hela – det vill säga organisationen som sådan är en representation av samhället i stort, med uppgift att försvara staten utåt. Därmed är det kanske också dags att fråga sig: är samhället, den stora massan, redo för genusintegrering i försvarmakten?

För att attityder ska kunna ligga i vägen för utvärderingar, krävs det att jämställdhetsprojekt i sig fungerar. Att jämställdhetsprojekt fungerar som ett medel i målstyrningsprocessen för genusintegrering. Kanske har vi inte kommit till fasen där attityderna i sig är i fokus. Kanske befinner sig Försvarmakten i ett stadium där jämställdhetsarbetet håller på att finna sin väg, och de attityder som eventuellt uppvisas blir en indikator på projektets måluppfyllnad. Någonstans har jag svårt att tro detta. Gemensamt för projekten är dess tydliga fokus, och för utvärderingarna ledningens positiva inställning. Ledarskapet framhålls som en avgörande fak-

tor för projektens positiva utfall.

Attityder är avgörande för att få genomslag. Med genus teori som bas, inom ledarskap, nationsskapande, hierarki, organisationsstruktur, implementering av beslut – framkommer en tydlig bild av Försvarsmakten som organisation. Försvarsmaktens krav på förändring kommer främst utifrån. Inifrån ser förändringsbenägenheten något annorlunda ut. Ledningens stöd är tydligt, men spill-over effekten neråt i organisationen verkar utebli. Kanske är stödet för genusintegrering koncentrerat till ohotade grupper inom organisationen och de som är anställda för att arbeta fram en förändring? Om så är fallet – kan det vara av intresse att se vidare efter tendenser inom näringsliv och politik.

Materialet visar att svaren till uteblivna utvärderingar kan vara många. Att endast se till attityderna vore både felaktigt och trångsynt. Sparkraven på organisationen tillsammans med brist på engagemang, tydliga regler, uppföljningsrutiner och ekonomi kan stå för flera troliga orsaker. Har projekten vidareutvecklats väldigt mycket under arbetets gång, eller att man ser omedelbara negativa effekter av initiativet kan även detta förklara avsaknaden av utvärderingar. Utesluta attityder som orsak till att utvärderingar inte görs vore dock att göra sig en otjänst. Arbetet sker dock trots allt av individer – och icke-agerande kan vara en makt svår att upptäcka. Inom den hierarkiska uppbyggnaden av organisationen och dess tydliga implementeringsschema ger trots allt organisationsmässigt utrymme för Bachrach och Baratz icke-agerande vilket skulle förklara c-uppsatsen. Samtidigt finns det en stor skillnad mellan direkta order och attityder, vilket man inte får bortse från.

Attityder bär inte ensamt ansvaret för bristen på utvärderingar. Man gör dock nog klokt i att ha attityder i åtanke när man upptäcker att utvärderingar saknas.

Executive summary

The Swedish Defense Force has an inner and outer pressure to meet the new demands set on military operations. The outer forms are dictated through the UN Resolution 1325:2000 – Women, Peace and Security, and inner is connected to the personnel recruitment system of becoming an attractive employer. The measures taken have resulted in several projects and initiatives to meet the new demands. However, the numbers of evaluations are not correlating to the number of initiatives and projects initiated. If the same result can be found within the industry is yet unknown. To discover potential causes for not evaluating I use the evaluation criteria of Jha and Iyer, to see how the selected evaluations answer to success and failure factors for projects. The materials used are the evaluations of Genderforce and Samverkansrådet. Interviews with participated actors and organizations put the material in a further living context, which allows to enhance the outcome of the evaluation. To further explore the result from the criteria I measure it with Susan Walby's ladder of gender mainstreaming, which consists of four steps and designed to measure gender integration in research. In this context the ladder offers a perfect tool to measure the projects, to see how well the projects and initiatives succeeded. The ladder then tells us, what is waiting on the next step of integration, which also may be the answer why no evaluation is done. I find that the projects initiated and realized all have an aim at the fourth and final step at the gender mainstreaming ladder. However, in reality it looks a bit different. The individuals positive to the work seem to be the ones who sees no threat by gender integration. This might be due to their high posts, and that they are the symbols for a positive change in the organization – but do not have to do the “real work”. Resources have been mentioned as one possible factor to why evaluations are not done. The resources in mind are personnel and time – which are both connected to economic factors. Gender mainstreaming also questions the core of the organization, when seeing the Swedish Defense Force as a historically industry of creating masculine men. The interviews have verified the strong will of the organization to fulfill its tasks and goals. In this sense – as long as one can see a better fulfillment of the tasks – gender is welcomed.

The Swedish Defense force works hard, from the top of the organization, to integrate a gender perspective in its tasks, and improve the gender balance within its personnel. To say that the attitudes solemn are responsible for the lack of evaluations would be wrong and narrow minded. However, one should keep the attitudes in mind when questioning why some projects have not been evaluated. One might find an indication right there.

Referenser

Amundsdotter, Eva, 2010, *Att framkalla och förändra ordningen*. Stockholm: Gessalthusets Förlag.

Bergström, Göran – Boréus, Kristina, 2005, *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan, 2008, *Social Research Methods*. Tredje upplagan. Oxford: Oxford University Press.

Chen, L.Y.; Cian, Hui Kao, "The effects of strategic implementation of project management and performance". "2010 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering", 2010, PP194-198

Connell, R.W., 1995, *Masculinities*. Sydney: Allen & Unwin.

Cockburn, Cynthia, 2007, *From where we stand*. London: Zed Books. ISBN 978-1-84277-821-0

Dahl, Robert, 1986, *Power as the Control of behavior*. I Steven Lukes (Eds.) Power. New York: U.P.

Devine, Fiona, 2002, "Qualitative Methods". Marsh, David – Stoker, Gerry (red), 2002, *Theory and Methods in Political Science*. Andra upplagan. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Enloe, Cynthia H., 1980, *Ethnic soldiers – state security in a divided society*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.

Enloe, Cynthia, 2000, *Maneuvers*. Berkely: University of California Press.

Fundberg, Jesper, 2003, *Kom igen, gubbar!*. Malmö: Carlsson.

Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik; Wängnerud, Lena, 2004, *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Andra Upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik AB.

Galtung, Johan, 1973, *The European Community: a superpower in the making*. Oslo: Universitetsförlaget.

Halliday, Baylis & Smith, *The Globalization of World Politics* 2nd ed

Hearn, Jeff – Parkin, Wendy, 2001, *Gender, sexuality and violence in organizations*. London: Sage Publications Ltd.

- Hearn, Jeff – Pringle, Keith, 2006, *European Perspectives on men and masculinities – national and transnational approaches*. New York: Palgrave macmillian.
- Ivarsson, Sophia – Edmark, Lina, 2006, *Räddningsverkets internationella insatser ur ett genusperspektiv*. Vällingby: Elanders Gotab AB.
- Ivarsson, Sophia, Estrada, Armando, Berggren, Anders W., *Understanding Men's attitudes towards women in the Swedish armed forces*.
- Ivarsson Sophia, 2004, *Genusperspektiv på fredsbefrämjande insatser*. Stockholm: Nordstedts Tryckeri.
- Keohane, Robert O. och Joseph S. Nye, 1989, *Power and Interdependence*, 2nd ed. New York: HarperCollins.
- Kvale, Steinar, 1997, *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lorentzi, Ulrika, *Från retorik till rutiner – om jämtegrering som strategi i kommunerna*. 2000, Stockholm: Svenska kommunförbundet, Utvecklingssektionen
- Lundquist, Lennart, 1993, *Det vetenskapliga studiet av politik*. Lund: Studentlitteratur.
- Pincus, Ingrid, 2001, *The politics of gender policy: a study of implementation and nonimplementation in three Swedish municipalities*. Örebro: Universitetstryckeriet.
- Rhodes, R. A. W. – Binder, Sarah A. – Rockman, Bert A, 2006, *The Oxford Handbook of political institutions*. Oxford: Oxford University Press.
- Scott, R. W. (2001), *Institutions and organizations*. Andra upplagan. Thousand Oaks, sage Publications.
- Tilly, Charles (Ed.), 1996, *Citizenship, identity and social history*. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Walby, Silvia, 1997, *Gender Transformation*. London: Routledge.
- Walby, Silvia, 1999, *New Agendas for Women*. London: Macmilian Press Ltd.
- Wodak, Ruth – Vetter, Eva, 2007, *Methods and text and discourse analysis*. Femte upplagan. London: Sage Publications Ltd.

Hemsidor

Försvarsmakten – Jobba här, 2010-01-25

<http://www.forsvarsmakten.se/Jobba/Jobba-har/>

MOT Juliette, 2010-12-13

http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/Verksamhet/Internationellt_arbete/Genderforce/

Ökad attraktionskraft, 2010-12-21

<http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/uppdrag/Strategiska-forandringsmal/Okad-attraktionskraft/>

Genderforce, 2010-12-06

http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/Verksamhet/Internationellt_arbete/Genderforce/

Artiklar

Bachrach, Peter – Baratz, Morton S., “Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework”. *The American Political Science Association*, 1963. Vol. 57, Nr 3, PP 632-642.

Gale, Andrew; Cartwright, Susan, “Women in project management: entry into a male domain?: a discussion on gender and organizational culture – part 1”. *The Leadership & Organizational Development Journal*, Förlag Emerald (MCB), 1995, Vol. 16, Nr 2, PP 3-8.

International Organization for Migration (IOM), 2003, *Ett rättvisare samhälle – internationella och svenska regler mot diskriminering*. Helsinki: International Organization for Migration – Regional Office for Baltic and Nordic States.

Jha, K. N. – Iyer, K. C., “Commitment, coordination, competence and the iron triangle”. *International Journal of Project Management*, Förlag: Pergamon, 2007, Vol. 25, Nr. 5. PP 527-540.

Kunskap underlättar kontakt med kvinnor, 2009. Synnöve Adéll, Försvarets Forum, Nr 5. Stockholm.

Kronsell, Annica, “Gendered Practices in Institutions of Hegemonic Masculinity”. *International Feminist Journal of Politics*, 7:2 2005, pp 280-298.

Rydbeck, Björn, Mission Afghanistan, Livgardisten.

Dokument

Regleringsbrev för budgetåret 2008 avseende Försvarmakten, Fö2006/702/EPS (slutligt) Fö2007/166/EPS m.fl. Se bilaga 1. Stockholm.

Sammanfattning, slutredovisning och rekommendationer avseende projektet Genderforce, HKV 16 150:782 38, 2007, Stockholm.

Rapport från Perspektivstudien 2009 – Det militärstrategiska utfallsrummet, Bilaga 1 23 382:51673, 2010, Högkvarteret

Försvarmakten i Fickformat 2009, Stockholm: m7739-350035

SOU 2002:30, Märk – värdig jämställdhet. Malmö.

SOU 2003:26, Lekmannamedverkan i FM:betänkande (av insynsutredningen)

Gendercoach – ett nytt sätt att coacha chefer med fokus på genusperspektiv... - Utvärdering av delprojekt 7 inom ramen för Genderforceprojektet - . 2007. Tuula Eriksson. SLU, Institutionen för Stad och land, Uppsala.

Delrapport 2007:3. Genderforce – verktygslådan för arbete med genderfrågor inom sex olika partnerskapsorganisationer – Hur gick det? Vad hände? En utvärdering av verksamheten under verksamhetsåren 2005 - - 2007 - . 2007. Tuula Eriksson, SLU, Institutionen för Stad och land, Uppsala.

Rapport 2007:2. Genderforce?! – Om information och informationsspridningseffekter i Genderforce aktivitetsprogram - . 2007. Tuula Eriksson, SLU, Institutionen för Stad och land, Uppsala.

Utvärdering av Försvarmaktens, Förvarshögskolans och Totalförsvarets Pliktverks gemensamma strategi för jämställdhet mot diskriminering 2006-2007. Mia Heikkilä. HKV beteckning 6150:61207. 2008.

Föreläsning

Barbro Dahlbom-Hall, 2009. Men and women in leadership positions. Brussels: Hotel Dominican.

Bilaga 1 - Intervjuguide

1. Hur ser ert samarbete med Försvarsmakten ut?
2. Driver ni något projekt i Försvarsmakten, eller har ni initierat något projekt inom försvarsmakten? Om ja, vad och vilket?
3. Om ja, hur har Er roll sett ut då?
4. Hur följer Ni generellt sett FMs jämställdhetsprojekt?
5. När det gäller uppföljning av projekten, har ni möjlighet att följa upp de projekt ni initierat inom FM?
6. Om ja, hur har denna process sett ut?
7. Har ni fått tillgång till allt material och alla personer ni behövt?
8. Om nej – har ni fått svar om varför?
9. När ni gjort uppföljningar och utvärderingar – hur mottas detta av FM?
10. Vad upplever Ni orsakar mottagandet av utvärderingar? (Positivt och negativt)
11. Finns det något material jag kan få ta del av angående utvärderingar av jämställdhetsprojekt inom FM som Ni varit involverad i?
12. Var Ni involverade något i MOT Juliette i Afghanistan?
13. Ja/nej – hur och uppföljning?
14. Ni var med i Genderforce/Samverkansrådet. Hur togs er medverkan emot av FM?
15. Uppföljningen och utvärderingen av Genderforce – vad är Er tanke och åsikt kring det samarbetet?
16. Vad kunde gjorts annorlunda?

17. Utvärderas ert arbete inom er organisation, om ja – hur, när och får jag ta del av materialet? Om inte – varför tror du inte det?
18. Vem skulle du rekommendera mig att ta kontakt med inom FM eller andra samarbetsorganisationer rörande utvärderingar?
19. Är det något annat du vill tillägga?

Bilaga 2 - Kontaktlista

Kontaktlista

Axelsson, Bengt, vice Rektor Försvarshögskolan
Below, Maria von, Officersförbundet
Bergquist, Monica, Lottorna
Delsol, Anna, jämställdhetsansvarig Försvarsmakten
Enström, Karin, politiker, Försvarsutskottet
Elroy, Gabriela, Folke Bernadotteakademien
Eriksson, Tuula
Hallen, Stefan, Försvarsmakten
Heikkilä, Mia, utredare Samverkansrådet
Isaksson, Charlotte, GFA
Ivarsson, Sophia, forskare vid Försvarshögskolan
Mårtensson, Petra, GFA
Ohlsson, Anna-Maria, GFA

Svar

uteblivit
positivt
positivt
negativt
uteblivit
positivt
uteblivit
uteblivit
positivt
uteblivit
negativt
uteblivit
negativt