

Civila, andra klassens medarbetare i Försvarmakten?

En studie om civilanställdas upplevda förutsättningar att vara en del av den
militära förbandskulturen

Abstrakt

För att fullgöra Försvarsmaktens uppgifter är samarbetet mellan civila och militära kompetenser avgörande. Trots Försvarsmaktens arbete med systematisk arbetsmiljö och skapandet av en gemensam värdegrund rapporterar myndigheten om en upplevd "vi och dom" kultur mellan de civila medarbetarna och de militära officerarna. Syftet med studien är att belysa hur civilanställda uppfattar den militära organisationskulturen och deras förutsättningar att integreras i den. En ökad kunskap om hur civila upplever sin kulturella delaktighet är viktigt för förutsättningarna att bygga en stark organisationskultur, något som kommer att ha stor betydelse i och med Sveriges nya roll som medlem i Nato. Samtalsintervjuer med sju civilanställda på ett regemente genererade det empiriska underlaget som analyserades med stöd av ett analysverktyg baserad på Edgar Scheins organisationskulturmodell. Modellen synliggör organisationskultur på tre nivåer och visade att organisationskultur grundar sig på ett djupare plan än det som syns på ytan. På ett fundamentalt plan rekryterar Försvarsmakten olika typer av individer till de civila befattningarna respektive officersyrket. För att minska upplevelsen av en "vi och dom"-kultur och integrera civila på ett sätt som de förtjänar behöver integreringen mellan officerare och civila ske på ett djupare plan.

Nyckelord: organisationskultur, Försvarsmakten, civilanställda, Edgar Schein, kulturellintegrering

Antal ord: 9617

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	<i>Bakgrundsbild</i>	1
1.2	<i>Syfte och frågeställning.....</i>	2
1.2.1	<i>Syfte.....</i>	2
1.2.2	<i>Frågeställning</i>	2
1.3	<i>Tidigare forskning</i>	3
1.4	<i>Avgränsningar</i>	4
1.5	<i>Begreppsförklaringar</i>	4
1.5.1	<i>Kultur</i>	4
1.5.2	<i>Organisationskultur</i>	5
1.5.3	<i>Den militära professionen</i>	5
2	Teori.....	7
2.1	<i>Edgar Schein's organisationskultur modell</i>	7
2.1.1	<i>Artefakter – synliga och fysiska fenomen.....</i>	8
2.1.2	<i>Uttryckta övertygelser och värderingar</i>	8
2.1.3	<i>Grundläggande antaganden</i>	9
3	Metod och material	11
3.1	<i>Forskningsdesign.....</i>	11
3.2	<i>Kvalitativa samtalsintervjuer</i>	11
3.2.1	<i>Urval</i>	12
3.2.2	<i>Sammanställning och bearbetning.....</i>	13
3.3	<i>Operationalisering.....</i>	13
3.4	<i>Validitet och reliabilitet.....</i>	14
4	Resultat och analys.....	16
4.1	<i>Resultat och analys utifrån Scheins modell</i>	16
4.1.1	<i>Artefakter</i>	16
4.1.2	<i>Värderingar och övertygelser</i>	19
4.1.3	<i>Grundläggande antaganden</i>	20
4.2	<i>Metodkritik.....</i>	22
5	Slutsats och diskussion	24
5.1	<i>Framtida forskning</i>	26
6	Referenser	27
	Bilaga 1 Intervjuguide	29

1 Inledning

1.1 Bakgrundsbild

Försvarsmakten har historiskt alltid haft civil personal i leden, främst då i de bakre leden. Under stormaktstiden var det vanligt att både familjer och andra civila följde hären och skötte underhållet för armén. Under fredstid övade armén bara på sommaren, således fanns inget behov av en större civil understödsapparat. Under 1900-talet intensifierades verksamheten till att bedrivas året runt när värnplikten ersatte indelningsverket och armén flyttade in i kaserner i städerna. Örlogsbasen och varvet i Karlskrona, örlogsbasen på Skeppsholmen i Stockholm och flygverkstäderna i Malmslätt och Västerås var under mellankrigstiden arbetsplatser med en stor andel civilanställda. Under andra världskrigets beredskapsår ersattes många värnpliktiga av civilanställda främst på stabs- och administrationsbefattningar. När kriget bröt ut sändes dessa till beredskapsförbanden och ersattes av kvinnlig personal. Anställning av kvinnlig personal ökade under krigsåren och fick en tydlig ökning efter kriget inte minst inom administration, ekonomi och förvaltning (Försvarsmakten, 2015, p. 62).

I dagens Försvarsmakt verkar civilanställda (kvinnor och män) inom ansvarsområden som spänner över hela Försvarsmaktens verksamhet och på alla nivåer, från den taktiska till den strategiska, och är en del av den militära professionen (Försvarsmakten, 2015, p. 59). Civil expertis i Försvarsmakten har historiskt varit och fortsätter idag att vara en viktig del i verksamheten (Försvarsmakten, 2015, p. 63).

Försvarsmaktens kontinuerligt anställda personal har uppgiften att tillsammans ansvara för samhällets yttersta säkerhet och trygghet. Med den uppgiften följer mandatet att kollektivt utöva väpnad strid. För att ta på sig denna uppgift, men effektiviteten av att ha en organisationskultur anpassad till utmaningarna i organisationens uppdrag och miljö kan vara den mest underskattade variabeln i krig och strategi (Mansoor & Murray, 2019).

2015 utkom Försvarsmakten med en skrivelse som bilaga till Försvarsmaktens Strategiska Inriktning 2021 (FMSI). Bilagan, som heter Vår Militära Profession – Agerar när det krävs, presenterar de teoretiska och praktiska grunderna för den militära professionen, hur de gynnar Sverige samt vad det innebär att ingå i en militär organisation (Försvarsmakten, 2015, p. 7). Överbefälhavaren inleder skrivelsen med att den militära professionen är unik i det att den inte enbart bygger på ett specifikt yrkeskunnande utan i lika hög grad på god sammanhållning, respekt för individen och ett inkluderande ledarskap (Försvarsmakten, 2015, p. 5). I FMSI 2021 framhävs stolthet och förtroende internt som avgörande för att kunna lösa de svåraste uppgifterna och behålla Försvarsmaktens personal. Även Försvarsmaktens

värdegrund nämns som en grund för de normer och uppförandekoder som gäller alla medarbetare (Försvarsmakten, 2021, p. 18). Säkerhetsinspektionens årsrapport redovisar att det finns en ”vi och dom”-kultur mellan militär och civil personal där civilanställda upplever att deras roll anses vara mindre viktig, att civila medarbetares kompetens inte ses som likvärdig militär kompetens samt att civil kompetens ifrågasätts och upplevs som ”fördröjande och jobbig” (Försvarsmakten, 2023, p. 8). Det finns således en diskrepans mellan hur Försvarsmakten, som organisation, vill att det ska vara och hur det upplevs av en, inte obetydlig, grupp av organisationens medlemmar. Med tanke på att den här gruppen utgör cirka 40% av Försvarsmaktens totala kontinuerligt anställda personalstyrka är den här diskrepansen värd att studera.

1.2 Syfte och frågeställning

1.2.1 Syfte

Syftet med den här studien är att belysa hur civilanställda upplever den militära organisationskulturen och vilka förutsättningar som föreligger för att de ska integreras i den. Studien syftar även till att med stöd av organisationskulturteori ge en ökad förståelse för möjliga orsaker till den rapporterade ”vi och dom”-kulturen. En ökad kunskap om hur civila upplever sin kulturella delaktighet är viktigt för förutsättningarna att bygga (eller bibehålla) en stark organisationskultur. Något som kommer att ha stor betydelse när Sverige nu är med i Nato och ställs inför högre krav.

1.2.2 Frågeställning

Rapporter inom systematiskt arbetsmiljöarbete och författarens observationer gör gällande att det finns två tydliga subkulturer i Försvarsmakten; den civila och den militära. Den dominanta, ledande subkulturen är den militära trots att 40% av Försvarsmaktens personal är civila. Vad som kännetecknar eller formar dessa subkulturer och skiljer dem från varandra varierar och innefattar allt från utbildning, gemenskap, klädsel, språk, identitet och förutsättningar. Ovanstående har lett till följande frågeställningar som studien ämnar besvara:

Hur uppfattar civilanställda den militära organisationskulturen?

Hur upplever civilanställda sina egna förutsättningar att integreras i den militära organisationskulturen?

1.3 Tidigare forskning

Inom området organisationskultur finns mycket forskning, inte minst inom den privata sektorn där fokus ligger på kopplingen mellan organisationskultur, effektivitet och lönsamheten. Här bör nämnas Edgar Schein som varit världsledande inom området och tillskrivs grundandet av begreppet organisationskultur. Schein (2017, p. xiv) lägger tyngdpunkt på hur utveckling av ledarskap och kultur är två sidor av samma mynt. Mats Alvesson (2001) gör, likt Schein, en ansats att förklara hur ledarskap påverkar organisationskulturen. Inom militär organisationskultur kan nämnas Samuel Huntington som studerat den militära professionen och definierar ”det militära tankesättet” för att lättare förstå vad som bygger den militära kulturen (Huntington, 2000, p. 60). Bengt Abrahamssons (2005) forskning kring militär organisationskultur tar också avstamp i det ”militära tankesättet” och har en tydligare koppling till den svenska militären varför Abrahamssons forskning har använts som ett stöd i den här studien. Samuel Finer (1962, p. 7) beskriver hur viktig ett militärt förbands *esprit de corp* (förbandsanda) är för att militären ska fylla sin funktion som politikens förlängda arm. Uttrycket används förknippat med militären för att beskriva en stark organisationskultur.

Enligt Joan Acker (2006, p. 443) har alla organisationer ojämlikhetsregimer där ojämlikhet definieras som skillnader mellan medlemmar avseende makt och kontroll, karriärmöjligheter, trygghet, lön och respekt. Grunden för ojämlikhet i organisationer varierar men klass, kön och etniska processer brukar vara närvarande. Forskning om försvarsmaktspersonal bedrivs främst av Totalförsvarets Forskningsinstitut (FOI) och Försvarshögskolan. Befintlig forskning berör officerare, specialistofficerare och kvinnor i Försvarsmakten. ”Specialistofficerskåren – en yrkeskår i vardande” är en rapport om specialistofficerarna och deras syn på yrkesidentitet, yrkeskunnande och villkor vid förbandet (Hedlund, 2010, p. 2). En studie från FOI analyserar genderregimen och unga kvinnors karriärhinder (Schröder, 2018). Det finns en tydlig forskningslucka avseende den civila personalkategorin i Försvarsmakten.

Studier vilka omfattar andra statliga myndigheter som Polisen, Kustbevakningen och Tullverket med förutsättningar som liknar Försvarsmaktens skulle kunna vara relevanta jämförelser. Henric Stenmarks avhandling om Polisens organisationskultur från 2005 är en explorativ studie på organisationskulturen mellan poliser och civila medarbetare (Stenmark, 2005). Studien visade att yrkeskategorier poliser och civilanställda inte var fullt integrerade och gränserna mellan grupperna var källa för interna och tidskrävande diskussioner som påverkade utövandet av polisens verksamhet (Stenmark, 2005, p. 3).

Ingen tidigare forskning har återfunnits som specifikt berör civilanställda i Försvarsmakten eller, mer specifikt, hur civilanställda upplever organisationskulturen eller de egna förutsättningarna att integreras i den militära organisationskulturen. Den här studien utgör förhoppningsvis ett litet bidrag till den forskningen.

1.4 Avgränsningar

Studiens begränsade omfattning i både tid och utrymme fordrar ett antal begränsningar vilka beskrivs nedan.

Förbandskulturer varierar stort mellan orter och vapenslag beroende på geografi, dialekter, lokal kultur och historia. Därför finns också stora skillnader i kultur då dessa faktorer historiskt varit grundstenarna i den kultur som vuxit fram på ett förband. För att minska risken för att dessa olikheter skapar för stor variation i materialet och att felaktiga slutsatser dras görs ett medvetet val att endast genomföra samtalsintervjuer vid ett förband, Södra Skånska Regementet P7, ett pansarförband i Armén.

Även inom Regementet görs en geografisk avgränsning och studien omfattar enbart civilanställda med tjänstgöringsort Revingehed. Även här finns risk för olikheter då den personalen fysiskt inte arbetar nära den kulturen som är föremål för studien. Studien avgränsar även den tidvis tjänstgörande personal som arbetar tidsbegränsat under främst övningar och operationer men har huvudsaklig anställning utanför Försvarmakten. Av naturliga skäl integreras den personalen inte i organisationskulturen som präglar vardagen på förbandet. Civilanställda arbetar främst jämte officerare varför den här studien inte heller omfattar personalkategorin Kontinuerligt tjänstgörande Gruppchefer, Soldater och Sjömän (GSSK).

En organisationskultur så komplex som militärens har naturligtvis subkulturer vars relationer sinsemellan påverkar kulturen som helhet men då studiens utgångspunkt är att organisationskulturen präglas av militära värderingar och varför alla inte känner sig integrerade i den kommer subkulturer inte att studeras närmare.

1.5 Begreppsförklaringar

För att förstå de olika fenomen som omfattas av den här studien ges en kort beskrivning av vad kultur är samt vad organisationskultur är och varför det är viktigt med en stark organisationskultur i en militär organisation. För att förstå förväntningarna på Försvarmaktens personal och relationen mellan personalkategoriernas kompetens ges en beskrivning av den militära professionen så som Försvarmakten ser den.

1.5.1 Kultur

Alvesson beskriver kultur som någonting mellan huvudena på människor i en grupp som en överenskommelse om innebörden av ett sammanhängande system av betydelser och symboler. Kultur är en referensram som består av föreställningar, symboler och värderingar som hjälper medlemmar i en grupp eller organisation att identifiera sin omgivning, uttrycka känslor och göra bedömningar (Alvesson, 2001, p. 14). "Kultur" är benämningen på dessa oskrivna regler om hur en medlem ska bete sig för att tillhöra gruppen.

1.5.2 Organisationskultur

En organisationskultur beskrivs av Edgar Schein som de sammanlagda lärdomar som används för att lösa problem både för att anpassa sig till externa faktorer och för en intern integration. Dessa lärdomar har fungerat tillräckligt bra för att anses giltiga och lärs ut till nya medlemmar som det allmängiltigt korrekta sättet att uppfatta, tänka, känna och agera i relation till de problemen. Dessa sammanvägda lärdomar bildar ett mönster eller system av övertygelser, värderingar och beteendenormer som tas för givna som underförstådda och till slut sitter i väggarna. (Schein & Schein, 2017, p. 6)

Enligt Mansoor och Murray bygger en stark organisationskultur på gemensamma antaganden, idéer, normer och övertygelser vilka uttrycks eller reflekteras i symboler, ritualer, myter och sedvanor som i sin tur formar hur en organisation fungerar och anpassar sig till yttre stimulans och ger medlemmarna meningsfullhet. En stark organisationskultur karaktäriseras av stark sammanhållning, gemensam värdegrund och vilja att prestera (Mansoor & Murray, 2019, p. 27).

Militär organisationskultur särskiljer sig från konventionell organisationskultur i dess starka prägning av symboler, historia, traditioner, ledarskap, hierarki och disciplin. I grunden har detta med den unika uppgiften att bruka väpnat våld för att försvara statens intressen (Soeters, 2022). Samuel Finer (1962, p. 9) menar att militära organisationer, på grund av dess unika uppgift, kräver en annan uppsättning etik och normer än vad som finns ibland den civila populationen. Den här uppsättningen av värderingar och normer som tillskrivs militära organisationer benämns inom forskning *Esprit de corps* och beskriver känslan av gemensam plikt och ansvar vilken sammanhåller en organisations medlemmar (Finer, 1962, p. 9). I vardagligt tal, inom Försvarsmakten, används närmast begrepp som kåranda och förbandsanda för att beskriva den sammanhållningen. I Försvarsmaktens handbok *Samarbete och befälsföring* (2014, p. 8) finns följande definition: ”Med förbandsanda menas en stark känsla av samhörighet och medvetandet hos varje individ att man har ett ansvar för att förbandet löser sin uppgift.”

1.5.3 Den militära professionen

I ”Vår Militära Profession – Agerar när det krävs” (2015, p. 21) beskrivs Försvarsmaktens definition av den militära professionen som ett expertisområde som består av alla medarbetare i Försvarsmakten det vill säga officerare, soldater och civila medarbetare. Samarbetet mellan civila och militära kompetenser är avgörande för att genom ett kollektivt förhållningssätt ge optimal operativ effekt. Försvarsmakten delar in kunskaperna i tre områden. Centralt placeras Kärnkunskaper som omfattar färdigheter direkt knutna till den väpnade striden. Stödkunskaper och Specialkunskaper ska möjliggöra effektiv tillämpning av kärnkunskaperna. Det är endast genom den kollektiva tillämpningen av

kompetensen inom alla kunskapsområden som operativ effekt nås och uppgiften kan lösas framgångsrikt.

Dugliga officerare utvecklas genom flera år av institutionaliserad teoretisk skolning på militär högskola med praktik, övning och operation. En officer byter ofta befattning under sin karriär och växlar ofta inriktning. Det innebär att officersrollen kräver förståelse och förmåga i många kunskapsområden.

De civila arbetstagarna i Försvarsmakten tillför nödvändiga kompetenser som inte kan tillhandahållas genom det militära utbildningssystemet (Försvarsmakten, 2021, p. 69). Det omfattar kunskaper inom IT, HR, ekonomi, verkstad, friskvård, administration och mycket mer.

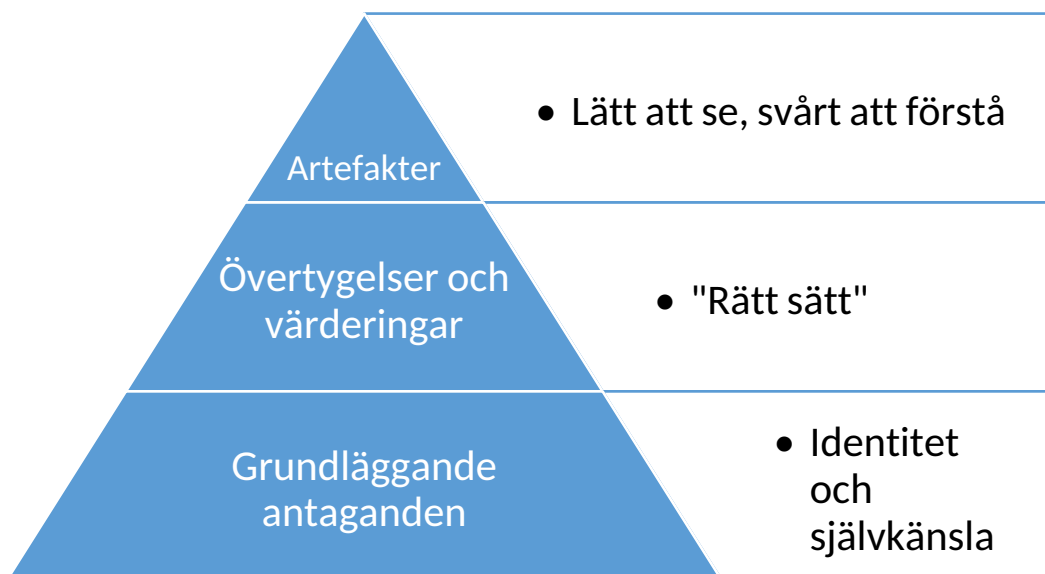
2 Teori

Studien använder Edgar Schein's teoretiska ramverk för organisationskultur för att beskriva hur grupper formas i organisationer och hur nya individer integreras genom att lära sig att göra som de andra i gruppen, det vill säga det som anses vara norm och korrekt. För att lättare förstå och förklara de kulturella aspekterna i organisationskulturen ur ett militärt perspektiv appliceras Bengt Abrahamsson definition av "det militära tankesättet" som även beskrivits av Samuel Huntington (Huntington, 2000).

"Det militära tankesättet" bryts ner enligt Scheins analysnivåer för att konkretisera kopplingarna till det empiriska underlaget.

2.1 Edgar Schein's organisationskultur modell

Enligt Schein kan kultur analyseras på olika nivåer där nivåerna beskriver till vilken grad det kulturella fenomenet är synligt för deltagare eller observatörer. (Schein & Schein, 2017, p. 17) Nivåerna sträcker sig från de mest påtagliga, fysiska manifestationerna som du kan se och känna till djupt ingrodda, grundläggande antaganden som definierar en kulturens DNA. Mellan dessa ytterligheter finns övertygelser, värderingar, normer och beteenden i en kultur som används av medlemmarna för att åskådliggöra kulturen för sig själva och för andra. Scheins organisationskulturmodell delar in kulturen i tre analysnivåer: Artefakter, Övertygelser och värderingar, Grundläggande antaganden. Figur 2-1.



Figur 2-1 Edgar Schein's organisationskulturmodell (författarens baserat på Scheins ursprungsmodell)

2.1.1 Artefakter – synliga och fysiska fenomen

Artefakter innefattar allt vi kan se, höra och känna när vi kommer i kontakt med en ny kultur. Den fysiska miljön, arkitekturen, språket, teknologin, produkter. Den omfattar också klädsel, tilltal, emotionella uttryck, myter och berättarkultur, riter och ceremonier. Även strukturella bestämmelser är artefakter som beskriver en kultur. Den här nivån är lätt att se, känna igen men svår att förstå. En utomstående skulle kunna beskriva vad hen ser, hör och känner men inte kunna förklara vad det betyder utan att fråga en medlem i kulturen. (Schein & Schein, 2017, p. 18)

Abrahamsson (2005, p. 71) kategoriserar inte artefakter eller symboler för sig utan ser dem som fysisk representation av den befintliga kårandan. Abrahamsson lägger mer vikt vid det bakomliggande, det som kårandan är en produkt av, nämligen värderingar, etik och grundläggande förutsättningar som är de andra två nivåerna i Scheins modell.

2.1.2 Uttryckta övertygelser och värderingar

Schein beskriver den andra nivån, uttryckta övertygelse och värderingar, som normer eller ideal som formar gruppens agerande. Genom en chef eller ledare uttrycks dessa normer och ideal som normativa styrningar för hur ett problem eller en uppgift ska eller borde lösas. Visar sig styrningarna framgångsrika accepteras de av gruppen som det rätta sättet att lösa ett problem och det övergår till att bli en gemensam uppfattning och värdering om hur något ska vara. Endast de övertygelser och värderingar som testas empiriskt och fortsätter att lösa gruppens problem kommer att omvandlas till underliggande antaganden som tas för givet. Övertygelser och värderingar är medvetna och agerar som styrmedel för gruppens agerande och för inskolning av nya medlemmar. De ingjuts i organisationens filosofi och hjälper medlemmarna hantera nya och svårare problem. (Schein & Schein, 2017, p. 19)

Enligt Bengt Abrahamsson kan yrkesaktivitet inom ett visst expertområde, som militären, ha konsekvenser för värderingarna och åsikterna hos medlemmarna som utför aktiviteterna. Abrahamsson menar att ett professionellt tankesätt, är effekten av socialiseringsprocesser och kallar det för ”professionell socialisering”. Huvudelementen i professionell socialisering anses vara inläring av teoretiska tankegångar och attityder, inläring av etiska regler i beteendet samt kåranda och solidaritet med andra medlemmar (Abrahamsson, 2005, p. 69).

De teoretiska tankegångarna har sitt ursprung i en uppsättning strategiska, taktiska och logistiska doktriner som officerare uppfattar som nödvändiga för sin yrkesfunktion. Klassiska skrifter som Clausewitz' *Vom Kriege* och Jominis *Traité des grandes opérations militaires* skapar en traditionellt legitimerad tankegång som bara officerare har (Abrahamsson, 2005, p. 70).

Militärers beteende regleras av en uppsättning etiska regler. Få professioner har så detaljerade regler för uppträdande som den militära professionen. Det gentlemannamässiga uppträdandet beror på dels feodala traditioner, när adeln utgjorde officerskåren, dels på att uniformen representerar ett ansvar mot övriga samhället (Abrahamsson, 2005, p. 70).

På grund av de militära skolornas karaktär av "totala institutioner" och relativa isolering från samhället har militären en viss fördel jämfört med andra professioner i det att den professionella socialiseringen styrs av militären och professionens mål och värderingar liknar en indoktrinering (Abrahamsson, 2005, p. 69). Den långa utbildningstiden, regler för uppträdande, traditioner och symboler samt belöningsystem har resulterat i en professionell kåranda som är grunden för militär sammanhållning (Abrahamsson, 2005, p. 71).

2.1.3 Grundläggande antaganden

När övertygelser och värderingar används med återkommande framgång i en organisation förvandlas de till grundläggande antaganden som gruppens medlemmar omedvetet antar som givna. Dessa är starkt hållna och är svåra att förändra. Gruppen har svårt att acceptera beteende baserat på andra premisser än dessa grundläggande antaganden och kan få svårare att samarbeta med andra som inte delar liknande grundläggande antaganden. Den här nivån talar om för medlemmarna vad saker betyder, hur man ska reagera och agera i en given situation. Det är här medlemmar känner trygghet med andra medlemmar som delar de grundläggande förutsättningarna. Den här nivån ger medlemmar en grundläggande identitet och självkänsla. (Schein & Schein, 2017, p. 23)

För att identifiera varifrån de grundläggande antaganden för den militära kulturen härstammar måste man först ha förståelse för varför den militära kulturen finns. Enligt Huntington (2000, p. 63) är den militära professionens existensberättigande avhängigt existensen av intressekonflikter mellan nationella stater och nyttjandet av våld för att främja statens intresse. Det är den militära professionens huvudmålsättning och ansvar att garantera rikets säkerhet. Det ansvaret kräver samarbete, organisation och disciplin. Dels för att det är officerens plikt mot samhället och för att uttrycket genom vilken officeren utövar den säkerheten kräver gruppens överlägsenhet över individen. All framgång kräver underkastelse av individen till gruppens vilja. (Huntington, 2000, p. 63)

Abrahamson (2005, p. 74) menar att yrkets huvudmålsättning avgör vilken typ av individ som blir medlem. Individer som aspirerar på olika yrken tenderar att ha olika värderingar och attityder. Individer som söker sig till det militära yrket är en ganska speciell grupp som upplever att deras värderingar är i linje med yrkets huvudmålsättning. Väl inne i organisationen förstärks individens matchning till organisationen genom professionell socialisering och utbildning (Abrahamsson, 2005, p. 76).

Det militära tankesättet har en pessimistisk uppfattning om människans natur. Människan har element av godhet, styrka och förnuft men är också ond, svag och rationell. En central del av utbildning och träning är därför organiserad för att överbygga rädslor och tillkortakommanden (Huntington, 2000, p. 63). Andra inslag av det "militära tankesättet" är en uttalad nationalism, alarmism och auktoritär inställning (Abrahamsson, 2005, p. 81).

3 Metod och material

3.1 Forskningsdesign

Studien är en kvalitativ teorikonsumerande fallstudie om hur civilanställda uppfattar organisationskulturen på ett militärt förband och sina förutsättningar till integration, att känna tillhörighet, förbandsanda. Det är en kvalitativ studie där samtalsintervju används som inhämtningsmetod av empiri för att synliggöra hur ett fenomen gestaltar sig, det är individens uppfattning som är i centrum (Esaiasson, et al., 2017, p. 261).

Studien tar inledningsvis en beskrivande ansats i hur civilanställda upplever sina förutsättningar för att sedan med stöd av teori förklara hur resultatet kan påverka organisationskulturen.

3.2 Kvalitativa samtalsintervjuer

För att synliggöra, förstå och förklara civilanställdas uppfattning om organisationskulturen vid det militära förband de arbetar används en semistrukturerad kvalitativ samtalsintervju. Brinkmann och Kvale (2015, p. 6) definierar en sådan så här: ”en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i syfte att tolka de beskrivna fenomenens mening”. Samtalsintervjuundersökningar sträcker sig även utanför ett frågeformulär och ger goda möjligheter att få oväntade svar samt att följa upp respondenters svar (Esaiasson, et al., 2017, p. 260).

Intervjufrågor togs fram med forskningsfrågorna som grund och med stöd av valda teorier. Operationalisering av Scheins modell skapar struktur i form av teman kring vilka respondenterna ger sina beskrivningar. Därefter tillfrågades valda respondenter om deltagande i studien via mejl där de samtidigt informerades om syftet med studien, frivilligheten att delta samt att varken identitet eller befattning skulle komma att avslöjas i studien enligt de fyra huvudkraven som utgör det forskningsetiska individskyddet (Vetenskapsrådet, 2002, p. 6). Slutligen genomfördes samtalsintervjuerna på P7 Revingehed. Varje intervju inleddes med att respondenten fick lämna skriftligt samtycke till att genomföra samtalsintervjun enligt det forskningsetiska individskyddets huvudkrav. Intervjun följde en intervjuguide som inledde med ett antal grundfrågor om respondentens bakgrund. Därefter följde ett antal tematiska frågor kring två teman: kultur och integration. Frågorna var öppna för att ge respondenten friheten att spontant utveckla svaren för

att beskriva den egna världsbilden (Esaiasson, et al., 2017, p. 274). Som komplement till huvudfrågorna fanns ett antal uppföljningsfrågor som användes vid behov. Kultur och integration beskrivs gärna med stöd av varandra varför behovet av uppföljningsfrågor varierat mellan respondenterna. Samtalsintervjun avslutades med att fråga om det var något ämne som inte berörts som respondenten kommit på och ville tillägga.

Samtliga samtalsintervjuer ljudinspelades i syfte att kunna skapa en samtalsmiljö som var mer lik en konversation och för att kunna fokusera på vad respondenten sade. Detta ökade möjligheterna att ställa följdfrågor.

En aspekt av den kvalitativa forskningen som är viktig att beröra är intervjuareffekten som omfattar både medveten och omedveten påverkan från intervjuaren (Esaiasson, et al., 2017, p. 243). Den ena parametern att ta hänsyn till är att författaren tjänstgjort på samma arbetsplats som respondenterna och någon gång under de senaste 20 åren som chef för flera av respondenterna. Ingen av dem står dock i direkt beroendeställning till författaren vid tillfället för studien och bedöms heller inte göra det i framtiden.

En annan parameter är att författaren är officer, i kulturella sammanhang, en motpol till civilanställda. Medför en risk att respondenterna inte vågar uttala sig om händelser eller beteenden som kastar skugga över officerare eller att författaren lägger värderingar i uttalanden som kastar ett ofördelaktigt ljus på officerare. Forskaren eller intervjuaren som individ är kritisk för kvalitativ vetenskap och sunda forskningsetiska beslut i en intervjusituation. (Kvale, 2011, p. 9)

Inverkan på intervjuprocessen har försökt minimeras genom att förmedla en trygghet till respondenterna avseende författarens roll som intervjuare. Författaren hade inte uniform på sig vid intervjutillfällena. Inverkan på analysarbetet har likaledes försökts minimeras genom att författaren intagit en objektiv inställning och ett öppet sinne.

3.2.1 Urval

I valet av respondenter har en pragmatisk urvalsprincip tillämpats. (Esaiasson, et al., 2017, p. 191) Studien är inte tillräckligt omfattande avseende varken tid eller utrymme för att generaliseras att omfatta hela Försvarmakten. Urvalet i den här studien omfattar därför enbart civilanställda på ett pansarregemente. Organisationens förband är olika sett till geografi, vapenslag, dialekt, uppgift mm. Genom att enbart omfatta en isolerad tjänstgöringsort likriktas urvalet sett till de yttre faktorerna och kulturen på just det regementet.

Samtliga respondenter är vid intervjutillfället civilanställda vid Södra Skånska Regementet. Ett medvetet val att endast intervjua nuvarande tjänstgörande gjordes för att uppnå en hög grad av samtidighet i det empiriska urvalet (Esaiasson, et al., 2017, p. 294). Studien intresserar sig för hur tjänstgörande idag uppfattar sin situation här och nu.

Ett medvetet val har även gjorts att inte samtala med officerare då det finns tillräckligt underlag i tidigare forskning som beskriver det militära tankesättet och som av naturliga skäl utgör grundstenarna till den kultur som är föremål för studien. Det är mer intressant att höra vad de civilanställda har att säga om kulturen de själva inte byggt men ska verka i.

Inför valet av respondenter har det varit viktigt att urvalet representerar den civila massan vid det militära förbandet. Genom att välja respondenter med olika bakgrunder eller förutsättningar erhålls en mer representativ beskrivning av civilanställdas världsbild avseende organisationskultur vid detta militära förband. Följande variabler har tagits hänsyn till vid urval av respondenter: Kön, ålder, chefskap, nivå, år i tjänst och militär bakgrund. Militären är en mansdominerad arbetsplats därför är det viktigt att även få kvinnors beskrivning av organisationskulturen. Ålder är intressant då äldre individer inte har samma behov av att känna tillhörighet då de har en tydligare tillhörighet i hemmet. Chefskap är intressant ur ett ledarskapsperspektiv; militärer utbildas specifikt till ledare emedan civila placeras. Civilanställda arbetar på alla nivåer från den strategiska i ledande staber till den taktiska på krigsförbanden och däremellan de stödjande funktionerna. Hur förbandsandan uppfattas och hur de integreras som gruppmedlemmar torde skilja sig åt. År i tjänst och militärbakgrund har betydelse på grund av ur Försvarsmakten förändrats genom tiderna.

Totalt sju respondenter har intervjuats varav fyra kvinnor. Skälet till detta är att majoriteten av de civila tjänsterna på P7 är administrativa och majoriteten av dessa innehas av kvinnor. Det bör även nämnas att respondenter i vissa fall har erfarenhet av andra vapenslag och gör av naturliga skäl jämförande reflektioner, dessa framgår i analysen där det är relevant.

3.2.2 Sammanställning och bearbetning

Analysmetoden är en textanalys av transkriberade delar av intervjuerna för att systematisera och hitta meningsskapande mönster i det genererade empiriska underlaget (Esaiasson, et al., 2017, pp. 211-213). Transkriberat underlag sammanställdes i ett Excel ark och kategoriserades enligt Scheins organisationskulturmodell. Den här metoden gjorde det enkelt att filtrera kategorierna och sammanställa resultaten i respektive kategori.

3.3 Operationalisering

Organisationskulturen som Försvarsmakten strävar efter beskrivs i FMSI 2021 med värdeord som god sammanhållning, respekt för individen, inkluderande och ansvarstagande ledarskap, stolthet, förtroende, stark värdegrund och identitet (Försvarsmakten, 2021, p. 18). Trots att förbandskultur inte nämns tydligt förekommer attributen som beskriver förbandsanda. I den här studien samlas

attributen beskrivna i FMSI 2021 under begreppet förbandsanda. En stark förbandsanda likställs med en stark organisationskultur.

Hur begreppen knutits till intervjufrågorna framgår av intervjuguiden i bilaga 1.

Genom att ställa frågor om organisationskulturen på ett militärt förband till civilanställda fås en bild av hur de uppfattar den och vidare hur de själva upplever sina förutsättningar att integreras och vara en del av organisationskulturen.

Uppsatsens operationalisering tar sin utgångspunkt i ett analysverktyg där indelning och indikatorer är förankrade i det teoretiska ramverket (Esaiasson, et al., 2017, p. 57). Scheins modell har redan en struktur som passar att användas som analysverktyg för strukturering av empirin i tre kategorier: Fysiska artefakter, värderingar och övertygelser samt grundläggande förutsättningar. Kategorierna representerar olika nivåer där artefakterna är den ytligaste och således också lätt att integrera nya medlemmar i. Grundläggande förutsättningar är den djupaste nivån och kräver mer ansträngning och tid för att åstadkomma.

Sortering av empirin i de olika nivåerna ger oss en bild av hur civilanställda upplever organisationskulturen och ökar förståelsen för på vilken nivå integrationen sker samt var det finns brister. För att lättare sortera empirin i de olika nivåerna applicerades Abrahamssons definition av begreppet ”det militära tankesättet” som indikatorer.

Schein (teori)	Abrahamsson (indikatorer)
Artefakter	Representation av kårandan
Värderingar och övertygelser	Militära tankesättet Etiska regler Gentlemannamässigt beteende Solidaritet
Grundläggande förutsättningar	Samarbete Organisation Disciplin Rätt typ av individ Nationalism Pessimistisk uppfattning om människans natur Auktoritär inställning

Figur 3-1 Studiens analysverktyg (skapat av författaren)

3.4 Validitet och reliabilitet

För att studiens slutsatser ska vara trovärdiga krävs att det finns en god överensstämmelse mellan de teoretiska definitionerna och de operationella indikatorerna (Esaiasson, et al., 2017, p. 57). I en studie som baserar inhämtning av empiri på samtalsintervjuer måste validitet värderas genom hela processen så att frågorna som ställs till respondenterna svarar på vad studien söker svar på och att svaren tolkas på rätt sätt. Genom att intervjufrågorna utformades som öppna gavs

respondenterna möjlighet att fritt resonera och svara utifrån egna upplevelser. En begränsning med öppna frågor om ett abstrakt och brett fenomen som kultur innebär en viss svårighet för respondenten att formulera avgränsade svar på ett tydligt sätt och riskerar att ge en stor spridning i ämnen. Genom att använda begrepp från Scheins modell och exempel på ämnen kunde respondenter fokusera sina beskrivningar på särskilda områden inom begreppet kultur och minska risken för systematiska fel vilket skulle ge minskad begreppsvaliditet.

Trots spridning av ämnen kunde ett mönster urskiljas och ett medelvärde beskrivas. En mer omfattande studie på samma förband med fler respondenter hade troligtvis gett fler nyanser men hade troligtvis inte påverkat resultatet. Samtliga respondenter upplevde svårighet med integrationen i den militära kulturen men varierade i hur mycket de lät det påverka dem.

Scheins modell, som utgjort grunden i den här studien, har använts extensivt inom forskning för att analysera organisationskulturer och med Abrahamssons militära perspektiv på kulturen samt nyttjandet av intervjuguide bedöms validiteten för den här studien vara god.

Forskningsdesignen är relativt Försvarsmaktsgenerell i sin utformning och skulle kunna användas för att replikera studien på andra förband inom och utanför armén. Bengt Abrahamssons forskning bidrar med ett militärt perspektiv som gör det lättare att tolka empirin enligt Scheins modell.

Resultaten påverkas sannolikt av att författaren har erfarenhet och förståelse för organisationen både ur ett militärt och ett civilt perspektiv då vederbörande är officer samt har tjänstgjort med civila medarbetare och har en förförståelse för bägge kulturer. Detta kan ha underlättat tolkning av svar då en högre förståelse bidrar till bättre uppföljning i detaljer i ett frågeformulär som är så öppet. Detta minskar risken för slumpmässiga eller osystematiska fel (Esaiasson, et al., 2017, p. 58). Författaren har genom insamling och analys haft en objektiv inställning och inte lagt egna personliga värderingar i vad respondenterna svarat utan varit noggrann i återgivning av svar och citat.

4 Resultat och analys

Det empiriska underlaget analyserades och sorterades för att kunna förstås med hjälp av Scheins organisationskulturmodell och Abrahamssons militära perspektiv på kultur.

Samtalen som var semi-strukturerade gav respondenterna en frihet i sitt sätt att svara eller beskriva ett fenomen eller en verklighet. Områdena redovisade nedan representerar ett medelvärde, det vill säga, områden där flera respondenter haft snarlika svar. Det innebär inte att ett unikt svar från en respondent är mindre viktigt. Det innebär bara att det inte är, i den här studien, lika representativt för den breda civilanställda populationen. Men det utesluter inte heller att det finns fler som delar den uppfattningen eller upplevelsen. Därför tas även relevanta ytterligheter med i syfte att ge en mer nyanserad och rättvisande bild.

Utifrån den genererade empirin har det varit enklast att göra kopplingar till analysnivån *Artefakter* på grund av att det är lättare för respondenterna att uttrycka sig om organisationskulturens fysiska uttryck. De andra analysnivåerna, *Värderingar och övertygelser* samt *Grundläggande antaganden* har varit mer utmanande att identifiera på grund av att de grundar sig på känslor och uppfattningar. De har således krävt mer teoretisk backning för att förstå effekterna av dessa mer abstrakta värdena.

Sheins modell kan liknas vid ett trädgårdsland. *Artefakterna* är det som syns ovanför jordytan. Det vi ser är bara en produkt som har vuxit fram ur jorden under ytan. För att förstå vad vi ser måste vi gräva i jorden och förstå varför vi ser vad vi ser. Det har inneburit att det empiriska underlaget har behövts analyseras på fler än en nivå, i förekommande fall, på alla tre för att förstå effekterna. Därför kan ett område återkomma flera gånger för att förklaras på olika nivåer.

4.1 Resultat och analys utifrån Scheins modell

4.1.1 Artefakter

Under kategorin *Artefakter* har respondenternas svar handlat främst om uniformen, regementsuppställningar, symboler, mässen och traditioner. Här kommer analysen efter resultat.

Samtliga respondenter har vid något tillfälle burit uniform. De som burit den mest har burit uniform under värnplikt, som anställd soldat och/eller vid

utlandstjänstgöring. Respondenter som inte har en militär bakgrund har burit uniformen vid kombattantutbildning och på regementsuppställningar. De som inte burit uniform mycket känner ett ökat ansvar att bära uniformen på ett korrekt sätt, något de inte upplever att de behärskar fullt ut då de inte fått tillräcklig utbildning. En viss känsla av att inte förtjäna att bära uniform förekommer också.

När jag bär uniform som inte gjort vpl så känns det som att jag har tagit en genväg för att få bära den. Jag har gjort min veckas kombattantutbildning liksom medans andra har gjort flera år bakom sig. Någonstans känns det som jag inte har samma rätt att bära den (R-4, 2024).

De som burit uniform mycket upplever att de får en legitimitet när de verkar bland officerare och soldater. Samtliga respondenter upplever att uniformen bidrar till samhörighet och tillhörighet; en vi-känsla, när den bärs av alla, officerare och civila. Uniformen betyder inte något bara för officerare och soldater. Även civila uppger att den betyder något, att den representerar något. En respondent menade att om vi vill fortsätta att leva som vi gör i det här landet så är uniformen en del i att det ska få förbli som det är.

Regementsuppställningar genomförs flera gånger per år för att högtidliggöra bland annat militär uttryckning för värnpliktiga, högtidliga besök samt inför julleddighet. Vid dessa tillfällen ställer hela regementet upp tillsammans.

Jag får en stark känsla av vi. Även om jag är civilanställd så får man en sån känsla att vi tillsammans bildar P7 (R-3, 2024).

Samtliga respondenterna upplever uppställningarna som positiva, att det bidrar till gemenskap att se alla kollegor på samma plats i syfte att fira något. Dock upplever majoriteten att det ställs för lite krav på enhetligheten som också ger en känsla av tillhörighet och laganda. Officerare och soldater beordras bära uniform medan civila ska ha vårdad klädsel, en styrning som lämnar väldigt mycket utrymme för tolkning. Flera respondenter tycker att det förstör strukturen och vi-känslan när civilanställda får friheten att bära vad de vill och i förekommande fall sticka ut från mängden; det signalerar att vi inte är lika.

Mässen beskrivs som en plats med många traditioner där regementets silver förvaras, där regementschefen har en särskild plats i salongen, där marschanträde och hälsning görs vid ingången, där tavlor hängs enligt en särskild traditionell ordning. En plats där man förväntas klä sig på ett visst sätt. Mässen förknippas med många regler som är omöjliga för en nyanställd att känna till eller förstå. Officiellt är civilanställda välkomna men reglerna gäller fortfarande alla och har en avskräckande effekt. Det har lett till att civilanställda generellt inte går till mässen utan att vara inbjudna av en officer. Respondenter som tjänstgjort mer än tio år på förbandet anser att mässen är en viktig tradition, en central plats som hyser väldigt mycket av den militära kulturen och historien men ändå reserverat för officerare.

Det handlar om tradition, gemenskap, trygghet. Lite som en fotbollsförening som har en flagga och hymn. P7s hymn är paraden och mässen är arenan. Det behöver inte vara dåligt men det blir dåligt om inte alla får vara med (R-3, 2024).

Huvuddelen av respondenterna upplever att traditionerna är mer militäriska och att de är mer eller mindre för militärer. Evenemang som nämns är bland annat Garnisonsmästerskap som omfattar idrottstävlingar och genomförs årligen. Tävlingarna är till för alla men deltagandet utgörs i huvudsak av officerare och soldater. Skäl till detta uppges vara att civilanställda inte är lika tävlingsinriktade som officerare, anser sig ha sämre fysisk förmåga och väljer att inte vara med. Andra traditioner är Högtidsmiddagen som också inkluderar alla men som domineras av officerare. Den ställer krav på klädsel, vett och etikett och dansregler. Trots att civilanställda är bjudna har det aldrig blivit en tradition för att, som en respondent uttryckte det, ”är man inte gift med befäl så är man inte på en sådan fest” (R-5, 2024), och menade att man inte känner till reglerna på en högtidsmiddag. Lillejul är ett evenemang som alla respondenter känner till och vet att de inte är inkluderade i. Det är en tillställning som drivs av Södra Skåningarnas Officerskår för sina medlemmar som är officerare. Men eftersom nästan alla officerare är medlemmar i officerskåren så blir det ingen distinktion mellan officerskåren som yrkesgrupp och Officerskåren som förening. Huvuddelen av respondenterna tycker att officerare kan få ha sin tradition men åsikterna om exkludering går isär beroende på om respondenten har många officerare i sitt arbetslag eller om det i huvudsak är andra civila. Andra evenemang som nämns av respondenterna är gardenparty, regementets gemensamma dagar och julgemenskap som genomförs årligen och är för alla. Dessa upplevs som positiva och inkluderande.

Medaljer delas ut vid uppställningar och upplevs av flera respondenter som något som bara tilldelas officerare och soldater. De upplever att det sällan är civila som stolt får springa fram, mottaga medalj, fanfar och regementets applåder. En förklaring till det kan vara att en stor del av medaljerna som delas ut är prestationsmedaljer inom ramen för garnisonsmästerskapen där civilanställda är underrepresenterade både i deltagande och i pristagning.

Märken förekommer mest bland uniformerade. Civila som bär civila kläder eller arbetskläder har enbart en namnbricka som visar vad man tillhör. Samtliga respondenter är positivt inställda till märken, att det visar tillhörighet, införlivar en viss stolthet att visa upp vad man tillhör. Samtidigt känner sig majoriteten en tillhörighet till förbundet trots att de inte bär märket.

Precis enligt Scheins teori så har respondenterna lätt för att beskriva kulturen i fysiska termer. Uniformen, uppställningar, tävlingar, mässen, traditionerna är lätta att se, höra, känna men uppges också vara väldigt styrda av regler, regler som är svåra att förstå för en civilanställd som inte känner till bakgrunden till vad som syns.

Även officerare som är nya på förbundet behöver lära sig vad artefakterna betyder för just den här förbandskulturen. Tack vare den professionella socialiseringen har en officer det militära tankesättet som är grunden till artefakternas betydelse och de regler som gäller. Nya medarbetare lär sig snabbt vad uniformen är, vad ett garnisonsmästerskap är, vad mässen är men för att förstå vad de representerar på ett djupare plan behöver de förstå de bakomliggande värderingarna och grundläggande antagandena. Det finns alltså anledning att återkomma till artefakter i de kommande analysnivåerna.

4.1.2 Värderingar och övertygelser

Under kategorin *Värderingar och övertygelser* har svaren fokuserat på officerens beteende, men också beteende som respondenterna upplever förväntas av dem.

Majoriteten upplever att det finns ett rättspatos i kulturen på förbandet, även i hela Försvarmakten. Att man är mån om att göra rätt för sig, hälsar ordentligt på varandra. Det finns ett formellt sätt att bete sig när man hälsar på chefer, när man anmäler sig på någons rum, något som känns konstigt för civilanställda. ”När jag kom hit blev jag uppmanad att du måste se till att göra givakt när jag håller ett möte och hälsa på chefen. Så gör man. Kändes jättekonstigt (R-6, 2024).”

Uniformen, vilken var ett framträdande ämne under kategorin artefakter, måste få återkomma för att gå lite djupare in i värderingarna bakom uniformen. Som en artefakt sträcker sig analysen till att den representerar den militära professionen och att den ska bäras på ett visst sätt. Här går analysen ett steg längre och förklarar vilka värderingar uniformen är en symbol för. Förordet i Reglementet Uniformsbestämmelser ger en tydlig koppling till Försvarmaktens gemensamma värdegrund och beskriver det ansvar uniformen medför:

Försvarmakten utgör den yttersta garanten för Sveriges frihet och säkerhet. Vi är alla representanter för detta och uniformen är vårt kännetecken. Vår samhörighet grundas på vår gemensamma värdegrund, den unika militära professionen och dess tydliga attribut. Uniformer och annan igenkännbar klädsel är därmed symboler som förenar och förpliktigar. Var och en som verkar inom Försvarmakten – anställd såväl som frivillig – har ett ansvar att vara ett föredöme. Ytterst handlar det om att förtjäna medborgarnas förtroende. I detta ligger även kravet på ett korrekt och betryggande uppträdande i och utan uniform. Uniformsreglementet är således ett uttryck för värderingar såväl som disciplin, stolthet och tillit (Försvarmakten, 2019, p. 5).

Vad som anses vara korrekt, föredömligt och betryggande är inte självklart för den oinvidige. *Blå Boken* (Kungliga krigsskolan Karlberg, 1968) är en anvisning som gavs ut 1968 av Kungliga Krigsskolan Karlberg med råd till kadetter och yngre officerare om uppträdande. Modernare upplagor som finns på militärhögskolorna bygger på *Blå Boken* och ger blivande officerare förutsättningar att uppträda på rätt sätt i sociala sammanhang bland annat på högtidliga tillställningar som till exempel Högtidsmiddagen eller i andra sammanhang där civilanställda uppfattar att det finns mycket regler om korrekt uppförande som på Mässen. Några exempel ur *Blå Boken* på korrekt beteende som anses vara norm på förbandet än idag:

Av vikt för en god anda bland krigsmän är, att hälsning utförs och besvaras på ett korrekt sätt (Kungliga krigsskolan Karlberg, 1968, p. 5).

Man bör icke roka på gatan i uniform (Kungliga krigsskolan Karlberg, 1968, p. 8).

Är man civilklädd, bör man iakttaga samma regler beträffande hedersbevisning gentemot flaggan mm som uniformsklädd. Om man i uniform skulle inta enskild ställning, bör man göra det även civilklädd, dock med huvudbonaden avtagen; skulle man göra honnör i uniform, tar man civilklädd av sig huvudbonaden

(Kungliga krigsskolan Karlberg, 1968, p. 8).

Sådana normer för ”korrekt” uppträdande är inte längre normer i det moderna samhället och lärs inte ut. Därför kan man inte förutsätta att civilanställda vet vad som är korrekt uppförande i den militära kulturen.

Värnpliktiga lär sig korrekt uppträdande under sin utbildning och förväntas bete sig korrekt under en längre tid (hela värnplikten) och kan liknas vid den institutionella karaktären som Abrahamsson menar att officersutbildningen har och som främjar den professionella socialiseringen som i sin tur leder till kåranda och sammanhållning (Abrahamsson, 2005, p. 69). Huvuddelen av respondenter upplever att det förväntade beteendet inte lärs ut och blir en exkluderande faktor.

Flera respondenter uttryckte, på olika sätt, att det är svårt som civil att få gehör och respekt av officerare för den expertisen de företräder. På ett plan som att officerare VET bättre och på ett annat att de ÄR bättre. Följande citat reflekterar att de vet bättre:

Oftast får man redan på något i efterhand... Det grundar sig inte i en elakhet eller vi vill stänga ute någon aktivt utan just att nå den här förståelsen. Jag behöver vara med och bedöma också vad jag kan bidra med. Det är svårt för en militär att göra den bedömningen eftersom de inte bemästrar samma område” (R-6, 2024).

Officerare tror att de bemästrar alla kunskapsområden tillräckligt för att även bedöma när den civila expertisen är behövd och att det är något civila upplever att de får förhålla sig till. Följande citat reflekterar att de är bättre:

Dom har mer rätt att vara här, de är ändå officerare, de utbildar soldater, de andra ger bara ut kläder och ammunition. Dom där nere repar bara våra bilar (markverkstaden) (R-1, 2024).

Respondenten menar vidare att det leder till att civila i större utsträckning distanserar sig från den militära kulturen. Bland respondenternas egna förklaringar fanns att de har en viss utbildning och har en grad. I mötet mellan officer och civil så är en grad högre än ingen grad. En annan förklaring var att de flesta civila jobbar i en stödjande funktion, att civila finns till för att serva officerarna och att det skulle bidra till en överlägsen ställning. Det sistnämnda har ett visst stöd i Vår Militära Profession (Försvarmakten, 2015) där det är tydligt att kärnkunskaper, det vill säga den väpnade striden, utövas av officerare och soldater emedan det som utövas av civila benämns som stödjandekunskaper och specialistkunskaper. Det är uttalat vem som stödjer vem. Officersyrket kräver också insikt i många kunskapsområden för att förstå helheten (Försvarmakten, 2015, p. 38) varför de kanske tror att de behärskar alla områden tillräckligt för att göra en bedömning.

4.1.3 Grundläggande antaganden

Den här nivån har varit mest utmanande att koppla och beskriva på ett strukturerat sätt. På den här djupt liggande nivån handlar det mest om hur väl individens

uppsättning värderingar stämmer överens med de värderingar som yrket kräver på grund av militärens huvudmålsättning.

Samtliga respondenter som inte hade militär bakgrund innan sin anställning uppgav att en nära anhörig eller bekant rekommenderade FM som arbetsgivare och angav följande skäl till att de sökt sig till Försvarmakten: Geografisk närhet till hemmet, statlig trygghet och att FM uppges av andra vara en bra arbetsgivare. Respondenter med militär bakgrund (som redan tidigare sökt sig till Försvarmakten) uppgav att de tycker om strukturen, ledarskapet, gemenskapen och tror på uppgiften.

Detta stämmer bra med Abrahamssons teori om att individer som aspirerar på olika yrken tenderar att ha olika värderingar och alltså väljer yrket som stämmer överens med deras värderingar (Abrahamsson, 2005, p. 74). Civilanställda rekryteras på arbetsmarknaden i konkurrens med andra arbetsgivare där de redan genomgått den här processen och haft ett speciellt intresse för ett annat yrke om det så är lastbilsyrket, juristyrket eller läraryrket och utvecklat sina värderingar i den yrkessfären. Civila har nödvändigtvis inte det speciella intresset eller motivationen som kan förutsättas att officerare har utan söker av andra mer praktiska skäl. Detta speglas i hur Försvarmakten försöker attrahera personal på Försvarmaktens hemsida (Försvarmakten, 2024). Blivande officerare attraheras med värdeord som ledarskap, beslutsfattning, mental styrka. Egenskaper som kännetecknar en bra officer presenteras för att attrahera rätt typ av individer. I kontrast till detta attraheras civila till Försvarmakten med att först försäkras om att "alla militärer inte är soldater" och "Att arbeta i Försvarmakten handlar inte bara om att lösa militära uppgifter". Per automatik attraheras individer med en viss uppsättning värderingar till officersyrket och medvetet väljs de egenskaper bort för att attrahera civil personal. Skillnaderna mellan officerare och civila blir då tydliga på en djupare nivå. Följande citat reflekterar hur skillnaden kan ta sitt uttryck: "Civila ses som en belastning för att de är så olika från officerare" (R-1, 2024) och "Det är grejer som gör att när officerare gör vissa grejer så är det för att de är officerare. Det ingår i paketet" (R-2, 2024) och syftade på att civila ibland inte förstår officerare.

Arbetsplatser som i huvudsak består av civila har inte samma upplevelse att vara utanför. Särskilt inte arbetsgrupper som inte träffar officerare särskilt ofta. Här skapas en egen kultur som inte är så präglad av det militära tankesättet. Det finns utrymme för egna traditioner och rutiner. Civila arbetsplatser har en tradition av frukost kl.0900 varje dag där det inte är ovanligt att det äts gröt eller fil och flingor. Den civila personalen känner sig inte så exkluderad samtidigt är förståelsen låg för det militära tankesättet, vårt syfte och förbandsandan. Civilanställda som arbetar i militära staber, kompanier har bättre förutsättningar att skolas in i det militära tankesättet men måste slå sig in.

Officerare uppfattas av flera respondenter som väldigt tävlingsinriktade från början då stora delar av deras utbildning bygger på tävlan och de blir väldigt "kaxiga och hörs och syns mycket" (R-3, 2024). Det kan tolkas som ett uttryck för den pessimistiska människosynen Abrahamsson menar att det militära tankesättet har och som kriget kräver. Ondska, svaghet, rädsla är tillkortakommanden som militären organiserar sig för att överbygga för att i livet och i kriget kan endast den starkaste överleva (Abrahamsson, 2005, p. 88). Detta tar sitt uttryck i fysiska krav för att få anställning eller bli befördrad. Idrottstävlingar och prisutdelningar är också en del av detta. Det kan vara en förklaring till varför deltagandet på

Garnisonsmästerskap är större bland officerare än civila. Officerare är inte där i huvudsak för att vinna men för att mätas mot andra är en del av att överbrygga våra tillkortakommanden och bli farligare för fienden. Som nämnts tidigare i *Artefakter* tros det lägre deltagandet bland civila bero på individuell känsla av att man inte duger och att man inte vill mätas mot andra. En tydlig skillnad i självkänsla som enligt Schein skapas på den här nivån (Schein & Schein, 2017, p. 21). Samma uttryck finns gällande fysiska tester som ännu inte är ett krav för civila men som ska bli ett krav för alla krigsplacerade. På den högre nivån *värderingar och övertygelser* visar man solidaritet genom att stärka sin förmåga och inte vara en belastning för gruppen. En respondent uttryckte varför det var viktigt så här:

För förbandet att veta var man har den civila personalen men också för att skapa ett sammanhang, vi är lika. Jag springer för dig och du springer för mig (R-3, 2024).

Den solidariska värderingen är inte självklara för civila. På den högsta nivån tar solidariteten en fysisk form i form av en artefakt som syns när utmärkelser eller priser delas ut på en regementsuppställning. På det här sättet är alla kulturella uttryck sammanflätade och grundar sig i den djupaste nivån där individers grundläggande antaganden skapas.

4.2 Metodkritik

Intervjufrågorna skapades för att ge respondenterna utrymme att svara utifrån sina egna uppfattningar och upplevelser. Tematiken byggde därför enkelt på studiens huvudfrågor. Ett alternativ hade varit att utforma frågorna mer detaljerat utifrån Försvarens syn på den militära professionen och kopplat frågorna till värdeorden som kännetecknar den militära organisationskulturen. Resultatet hade då varit mer direkt kopplat till Försvarens syn på den militära professionen och inte till kultur generellt. Risken finns att frågeformuläret blir för riktat därför valdes en mer öppen frågeformulering. Uppföljningsfrågorna togs fram för att ge stöd i en viss riktning då kultur är ett väldigt abstrakt fenomen att beskriva. Avsikten var att få ett så naturligt empiriunderlag som möjligt med spontana beskrivningar. Målet uppnåddes till del men ett tydligare eller mer fylligt resultat hade kanske åstadkommit om frågorna hade varit operationaliserade tydligare mot indikatorerna.

På grund av tid och utrymme har det empiriska underlaget fått prioriteras till de större områdena. En mer omfattande studie hade kunnat omhänderta den genererade empirin i sin helhet och kunnat skapa en ännu mer ingående beskrivning av hur civila uppfattar den militära kulturen och deras förutsättningar att integreras i den.

Trots studiens begränsningar pekar ändå resultatet i en tydlig riktning. Ett snävare intervjuformulär hade gett ett snävare empiriunderlag men då hade studien riskerat gå miste om spontana beskrivningar och inte fått hela spektrumet av problematiken.

Det var utmanande att redovisa resultatet i de här nivåerna på grund av att nivåerna många gånger ger uttryck för samma sak på olika sätt. Ett alternativ skulle kunna

vara att istället välja ut upplevda fenomen som uniformen, beteenden, garnisonsmästerskap och förklara fenomenet utifrån de tre nivåerna i Scheins modell.

5 Slutsats och diskussion

Hur uppfattar civilanställda den militära organisationskulturen?

Hur upplever civilanställda sina egna förutsättningar att integreras i den militära organisationskulturen?

Hur civilanställda uppfattar den militära organisationskulturen är ganska tydlig; den är skapad för och av officerare och civilas förutsättningar att integreras är begränsade.

På den djupaste nivån utgörs begränsningen av att individer attraheras som inte har de egenskaper som behövs för att lösa den väpnade striden, den militära professionens huvuduppgift, det som är grundläggande för den militära organisationskulturen. I linje med Scheins teori har individer svårare att samarbeta med medlemmar som inte delar samma grundläggande antaganden. Det skulle kunna förklara varför civila uppfattar en vi- och dom kultur mellan sig själva och officerare enligt säkerhetsinspektionens rapport. Begränsningen på nivån värderingar och övertygelser utgörs av att civila inte får den utbildningen officerare får under sin ”indoktrinering” på Forsvarsmaktens skolor som lär ut vilka regler, värderingar och beteenden som är korrekta i den militära professionen för att medlemmar ska känna trygghet och samhörighet. Även på den synliga nivån är civilanställda begränsade då de till viss grad inte förstår innebörden av vad de ser och för att de inte har samma förutsättningar att visa vad de tillhör eftersom de inte bär uniform.

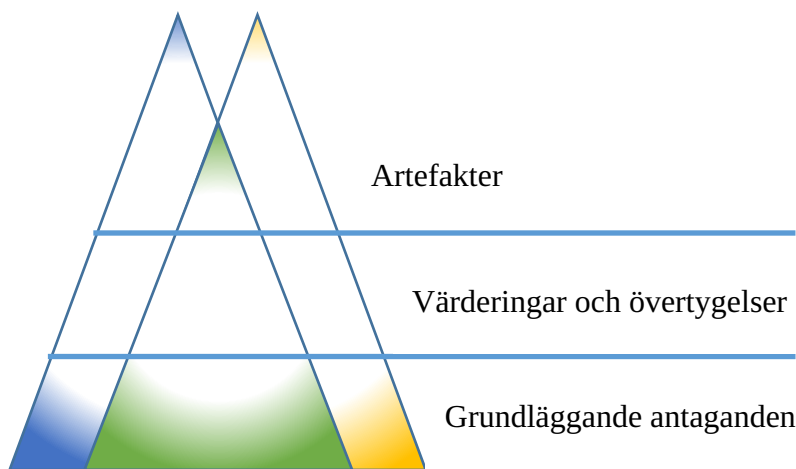
Enligt Abrahamsson är professionell kåranda ett resultat av lång utbildning, regler för uppträdande, traditioner och symboler samt belöningsystem och är grunden för militär sammanhållning som värderas högt i FMSI och är ett krav för att Forsvarsmakten ska ha operativ effekt. Eftersom de grundläggande antaganden bygger på organisationens målsättning är den inte föremål för ändring. Det betyder inte nödvändigtvis att Forsvarsmakten måste ändra sin rekrytering och bara rekrytera individer med egenskaper som kännetecknar en officer. Men för att minska klyftan mellan vi och dom måste avståndet minskas på den djupaste kulturella nivån. Förståelse för vad kulturen bygger på, vilka antaganden som är grundläggande, kan göra det lättare för civila att förstå kulturen de tillhör. Vilka beteenden som är normerande, vilka värderingar som avgör hur vi agerar och reagerar. Det här är också av avgörande betydelse för civilas förmåga att utgöra kontinuiteten på förbandet, inte bara i sitt expertisområden men också i organisationskulturen.

Även om de praktiska verktygen finns inom organisationen för att skapa en stark organisationskultur (bättre och tydligare karriärvägar, gemensam värdegrund) så måste förändringar ske på det djupaste planet. Civilanställda måste bjudas in och ges grundläggande förutsättningar att tillhöra kulturen om den militära professionens förmåga ska ha operativ effekt.

Civila och militära medarbetare behöver förstå och respektera varandras kunskaper eftersom de gemensamt skapar Försvarsmaktens förmåga att utföra sina plikter. Alla medarbetare ska känna stolthet över sitt arbete, identifiera sig och känna gemenskap med vår militära profession (Försvarsmakten, 2015, p. 21).

Officerare och civila är väldigt olika varandra men officerare är väldigt lika varandra i motsats till civila som alla är olika varandra eftersom de inte ”stöpts i samma form”. Det innebär att officerare utgör ett stort och starkt kollektiv mot ensamma individer. En möjlig väg framåt skulle kunna vara att hitta minsta gemensamma nämnare som inkluderar alla individer i en del av det stora kollektivet.

Figur 5-1 illustrerar Scheins kulturmodell som ett Venndiagram där officerare representeras av den vänstra blå triangeln. Civilanställda representeras av den högra gula triangeln. Studien visade på ytterligheter som är mer utmanande att integrera, i den här modellen får de vara gällande för respektive kategori på respektive nivå. Den gröna mittre triangeln representerar den organisationskultur som är gemensam och är den minsta gemensamma nämnaren som krävs för att Försvarsmakten ska uppnå en hög operativ förmåga. På den grundläggande nivån får de blåa och gula fälten representera att människor har olika grundläggande egenskaper i ytterligheterna. Det gröna fältet representerar förståelsen för *grundläggande antaganden* som krävs för att nå organisationens huvudmålsättning som är skydd av samhället och statens intressen med väpnat våld.



Figur 5-1 Civila och Officerares gemensamma kulturmodell (författarens inspirerad av Scheins modell)

Civila må, i huvudsak, komma till Försvarsmakten av andra anledningar än rent altruistiska och värderingsmatchande grunder men med tiden lär sig civila förstå sina gröna kollegors grundförutsättningar och med rätt utbildning och stöd kanske en tillräcklig nivå kan nås för att civila ska känna sig integrerade.

Det kan vara intressant att göra en jämförelse med Amerikanska armén som länge förstått vikten av att integrera den civila arbetskraften med den uniformerade militära arbetskraften och har ett bred palett av åtgärder. Som exempel kan nämnas Army Management Staff College (AMSC), en utbildning för civila som motsvarade U.S Army Command and General Staff College för officerare för att likrikta

utbildning för stabspersonal. The Army Civilian Leader Development Action Plan syftade till att ge civila samma kompetensnivå som officerare avseende ledarskap. 2006 skapades "the Army Civilian Corps" som en motsvarighet till Officerskåren. (Lofgren, 2016)

En sista reflektion är att civilanställda idag har förväntningar på sig som den civila expertisen men också till viss grad som soldat då de även är krigsplacerade. Deras soldatutbildning är begränsad, utrustningen lika så. Trots att civila har sämre förutsättningar än officerare att garantera säkerheten för riket är de så säkra på behovet av deras kompetens i händelse av krig att de väljer att vara en del av en organisationskultur som inte släpper in dem fullt ut. Det är värt att behålla och försvara.

5.1 Framtida forskning

Säkerhetsinspektionens rapportering att civila upplever en vi och dom kultur baseras på underlag från flera förband. Urvalet för rapporten uppges inte, således framgår inte vilka förband som upplever en kulturell segregering. Den här studien avgränsades avseende vapenslag och geografi. Det vore intressant att genomföra en mer omfattande studie för att synliggöra hur den militära kulturen upplevs i hela Försvarmakten som helhet men också, vilket kanske är mer relevant, inom respektive vapengren och stridskraft. Kulturskillnaderna är sannolikt större mellan Armén, Flygvapnet, Marinen och Högkvarteret än vad de är internt mellan arméförbanden eller flygflottiljerna till exempel. Diskrepansen mellan, å ena sidan Försvarmaktens och forskningens beskrivning av en stark organisationskultur, å andra sidan hur civilanställda upplever kulturen är en problematik värd att studeras vidare.

Den här studien avgränsade bort den militära sidan av "vi och dom" konceptet varför det även vore intressant att studera hur officerare uppfattar kulturen och sina civila kollegors roll och plats i organisationen ur ett kulturellt perspektiv. Med samma metod och Scheins modell skulle en jämförelse kunna göras mellan civila och officerare och hitta gemensamma nämnare och avgörande skillnader som skulle kunna användas för att identifiera innehållet i den gröna triangeln som beskrivs i Figur 5.1.

En jämförande studie mellan civilanställda i amerikanska militären och svenska militären vore intressant för att se fördelar och nackdelar med respektive metod. Den amerikanska metoden är mer integrerad där den civila personalen tillhör en egen kår "Army Civilians" och har ett eget motto och hemsida. Den amerikanska metoden är motsatsen till den svenska där den civila personal förväntas integreras i den militära för att skapa bättre sammanhållning.

6 Referenser

- Abrahamsson, B., 2005. *Militärer, makt och politik*. 3:e upplagan red. Vällingby: Försvarshögskolan.
- Acker, J., 2006. Inequality Regimes Gender, Class and Race in Organizations. *Gender and Society*, 20(4), pp. 441-464.
- Alvesson, M., 2001. *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Anon., 2024. www.forsvarsmakten.se. [Online]
Available at: https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/om-var-organisation/personalsiffror/?TSPD_101_R0=08054bd396ab200001f511b71fd69ad85ab89d1ac4ff6d616d7cf10daef5351ce5a0bcc4556c73d9085b89e1b714300037eb9b09a61f6f7124aaa567266339ad1fb776af35c8c2ebafbcfc2ec1e23fa3
- Brinkmann, S. & Kvale, S., 2015. *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Thousand Oaks California: Sage Publications.
- Esaiasson, P. o.a., 2017. *Metodpraktikan - Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5:8 red. Stockholm: Wolters Kluwer.
- Försvarsmakten, 2014. *Handbok Samarbete och Befälsföring*. u.o.:u.n.
- Försvarsmakten, 2015. *Vår Militära Profession - Agerar när det krävs*. Stockholm: Högkvarteret.
- Försvarsmakten, 2019. *Reglemente Uniformsbestämmelser 2015*, u.o.: C PROD.
- Försvarsmakten, 2021. *Försvarsmaktens Strategiska Inriktning 2021*. [Online]
Available at: <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/2-om-forsvarsmakten/vart-uppdrag/fmsi-2021-bilaga1.pdf>
- Försvarsmakten, 2023. *Försvarsmaktens årsredovisning 2023*. FM2023-9190:34, u.o.: u.n.
- Försvarsmakten, 2023. *Säkerhetsinspektionens årsrapport 2023* FM2021-11550:4, u.o.: Försvarsmakten.
- Finer, S. E., 1962. *The Man on Horseback: The Role of the Military in Politics*. London: Pall Mall Press.
- Hedlund, E., 2010. *Specialistofficerskåren en yrkeskår i vardande*, u.o.: Försvarshögskolan Institutionen för Ledarskap och Management .
- Hofstede, G., u.d. <https://geerthofstede.com>. [Online]
Available at: <https://geerthofstede.com>
[Använd 24 04 2024].
- Huntington, S. P., 2000. *The Soldier and the State*. USA: The Belknap Press of Harvard University Press .
- Ingesson, T., 2016. *The Politics of Combat: The Political and Strategic Impact of Tactical-Level Subcultures, 1939-1995*. [Online]
Available at:
https://lup.lub.lu.se/search/ws/files/7253766/Tony_Ingesson_Politics_of_Combat.pdf
[Använd 28 02 2024].
- Kungliga krigsskolan Karlberg, 1968. *Lv3 - Blå boken*. [Online]
Available at:
http://www.lv3.se/oc/bla_boken_1968.pdf?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR1drv29T7wH8JyifWZjLNp-wuPKqS76nO50ybYt3m8mq_Wskg-9EuYCowE_aem_AR0xSGxTPgIdzL2ckGiDiHiqO-

QK0o7GNKgFOnBkLQPtuHbSA_VOd78yY7swmy67O_naWoE19ow8u73ZoAQZLTQE
[Använd 25 April 2024].

Kvale, S., 2011. *Doing Interviews*, London: Sage Publications Ltd.

Kylin, C., 2012. Blood, sweat and tears - Shared bodily fluids, emotions and social identity in a Swedish military context.. *International Journal of Work Organisation and Emotion.*, 5(2), pp. 193-207.

Lofgren, S. J., 2016. <https://history.army.mil>. [Online]

Available at: https://history.army.mil/html/books/070/70-124/cmhPub_70-124.pdf

[Använd 20 Feb 2024].

Mansoor, P. R. & Murray, W., 2019. *The culture of military organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mitchell, T. R. -. B. C. H. -. T. W. L. -. C. J. S. & M. E., 2001. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6).

Mitchell, T. R. o.a., 2001. Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), pp. 1102-1121.

O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F. & Barnett, W. P., 1989. Work Group Demography, Social Integration and Turnover. *Administrative Science Quarterly* , p. 30.

R-1, 2024. *Respondent* [Intervju] (10 April 2024).

R-2, 2024. *Respondent* [Intervju] (10 April 2024).

R-3, 2024. *Respondent* [Intervju] (10 April 2024).

R-4, 2024. *Respondent* [Intervju] (11 April 2024).

R-5, 2024. *Respondent* [Intervju] (12 April 2024).

R-6, 2024. *Respondent* [Intervju] (12 April 2024).

R-7, 2024. *Respondent* [Intervju] (18 April 2024).

Schein, E. H. & Schein, P., 2017. *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and sons Inc.

Schröder, K., 2018. *Karriärhinder för unga militära kvinnor*, u.o.: FOI.

Soeters, J., 2022. *Militaries' Organizational Cultures in a Globalizing World*. [Online]

Available at: <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1937>

[Använd 27 April 2024].

Stenmark, H., 2005. *Polisens Organisationskultur - En explorative studie*, Umeå: Print & Media Umeå Universitet.

Vetenskapsrådet, 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk- och samhällsvetenskaplig forskning*, Stockholm: Vetenskapsrådet .

Wong, L. & Gerras, S. J., 2019. Culture and Military Organizations. i: P. R. Mansoor & W. Murray, red. *The Culture of Military Organizations* pp. 17–32.. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 17-32.

Bilaga 1 Intervjuguide

Bakgrund, syfte och samtycke

Inom ramen för självständigt arbete vid Statsvetenskapliga institutionen, Lunds universitet studerar jag organisationskultur på ett militärt förband och hur den uppfattas av civilanställda. För att inhämta fakta har jag valt att genomföra samtalsintervjuer med civilanställda vid Södra Skånska Regementet P7. Intervjun handlar om hur du som civilanställd uppfattar/upplever kulturen på förbandet och din egen roll i den.

Intervjun kommer att spelas in i syfte att kunna fokusera på samtalet och samtidigt bättre kunna återge vad som sas. Inspelningarna kommer att transkriberas helt eller delvis och kommer att bevaras till dess att uppsatsen är godkänd. Därefter tas datan bort. Intervjuunderlaget kommer inte att visas för någon annan utan används bara för uppsatsen.

Respondenterna kommer att numreras enligt en tabell. Underlag som används i uppsatsen kommer att vara helt anonymt, inga namn kommer att förekomma utom i den numrerade tabellen som bara författaren har tillgång till.

Att delta i studien och intervjuas är frivilligt. Som deltagare (respondent) lämnar du ditt samtycke till att delta i intervjun enligt ovan.

Jag lämnar mitt samtycke:

Respondent namn/datum

Intervjufrågor

Grundfrågor

Ålder:

Akademisk examen:

Tjänstear på förbandet:

Befattning:

Militär bakgrund:

Huvudfrågor

Tema 1 Allmänt

- Berätta om vad som fick dig att söka tjänst i FM?
 - o Kall? Värderingar? Pengar? Kultur? Tillgänglighet? Geografi?
 - o Vad får du här som du inte får i det civila?
- Hur ser du på det ökade ansvaret det innebär att vara anställd i FM?
(Krigsplacering och att bedriva väpnad strid)

Tema 2 Kultur - Sammanhållning

- Hur skulle du beskriva organisationskulturen på förbandet?
 - o Fysiska uttryck?
 - o Attityder? Beteende? Finns det några som passar dig bättre än andra?
 - o Traditioner?
- Är det lika för alla? Upplever du en skillnad mellan officerare/soldater och civila?
- På vilket sätt skiljer sig kulturen här från dina tidigare arbetsplatser tycker du?

Tema 3 Social integration – Inkluderande ledarskap

- Beskriv vad organisationen gjort för att integrera dig i organisationen.
 - o Socialt?
 - o Kulturellt?
 - o Kompetensmässigt?
- Har alla samma förutsättningar att passa in?
- Är karriärvägarna tydliga?
- På vilket sätt upplever du att får uppskattning och respekt för ditt arbete?
- Har du övervägt att lämna?
- Vad är främsta skälen till att du är kvar?

Tema 4 Är det något vi inte berört som du skulle vilja ta upp?