



Självständigt arbete (15 hp)

Författare		Program/Kurs
Mj Caroline Norenborg		HSU16-18/HSU 9:2
Handledare		Antal ord: 13958
Docent Peter Haldén	Beteckning	Kurskod
		2HU067
INTERN RÖRLIGHET – EN MÖJLIGHET ELLER BEGRÄNSNING FÖR KOMPETESFÖRSÖRJING AV MILITÄR ORGANISATION?		
<u>Sammanfattning:</u> Forskare menar att mänskliga resursers kompetens och duglighet är en viktig egenskap för militär förmåga. Ett sätt att försörja en organisation med kompetens är genom intern personalrörlighet. Intern rörlighet begränsas eller möjliggörs av organisationsrelaterade och/eller individrelaterade faktorer. Hittills finns endast ett fåtal studier om personalstrategier och kompetensförsörjning inom militära organisationer och ingen inom intern personalrörlighet. I denna studie undersöks faktorerna som påverkar intern rörlighet bland officerare i den svenska Försvarsmakten i syfte att se vad som möjliggör eller begränsar kompetensförsörjning av militärmakt. Genom att använda teorier inom både personalrörlighet och mänskligt beteende samt intervjuer som metod har ett antal faktorer kunnat påvisas. Resultatet pekar på att organisationsrelaterade faktorer måste korrelera med individrelaterade faktorer om kompetensförsörjningen ska fungera i en militär organisation. Förutsatt att individens begränsningar omhändertas i personalplanering möjliggörs organisationens behov och byggandet av militär förmåga. Då måste också strategin ha fokus på kompetensförsörjning och inte bara personalförsörjning.		
<u>Nyckelord:</u> Militär förmåga, kompetensförsörjning, intern rörlighet		

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	3
1.1. BAKGRUND OCH PROBLEMFÖRMULERING	3
1.2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	4
1.3. DISPOSITION	5
1.4. TIDIGARE FORSKNING	5
1.5. MATERIAL OCH AVGRÄNSNINGAR	9
1.6. BEGREPPSANVÄNDNING.....	9
2. TEORETISKT RAMVERK.....	10
2.1. RÖRLIGHET	10
2.2. KARRIÄRRÖRLIGHET.....	10
2.3. THE THEORY OF PLANNED BEHAVIOR	12
2.4. TEORIERNAS RELEVANS	13
3. METOD.....	14
3.1. VAL AV METOD	14
3.2. URVAL AV INFORMANTER.....	15
3.3. GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	15
3.4. VALIDITET OCH RELIABILITET	16
3.5. OPERATIONALISERING	16
4. EMPIRISK UNDERSÖKNING.....	18
4.1. VILKA ORGANISATIONSRELATERADE FAKTORER ÅTERGES AV MEDARBETARNA?	18
4.1.1. <i>Faktorer</i>	18
4.1.2. <i>Analys</i>	24
4.2. VILKA INDIVIDRELATERADE FAKTORER ÅTERGES AV MEDARBETARNA?	26
4.2.1. <i>Faktorer</i>	26
4.2.2. <i>Analys</i>	28
4.3. VILKEN POTENTIELL RÖRLIGHET ÅTERGES AV MEDARBETARNA?	30
4.3.1. <i>Faktorer</i>	30
4.3.2. <i>Analys</i>	32
5. AVSLUTANDE KAPITEL.....	34
5.1. RESULTAT OCH SLUTSATSER	34
5.2. RESULTATDISKUSSION.....	35
5.3. AVSLUTANDE DISKUSSION.....	37
5.4. FORTSATT FORSKNING	38
LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING	39
LITTERATUR	39
RAPPORTER, ARTIKLAR, ANDRA KÄLLOR	40
OFFENTLIGT TRYCK	41
ELEKTRONISKA KÄLLOR	41
INTERVJUER	42
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE.....	43
BAKGRUNDSFRÅGOR	43
TEMA 1 ORGANISATORISKT PERSPEKTIV – FAKTISK RÖRLIGHET	43
TEMA 2 INDIVIDUELLT PERSPEKTIV – FAKTISK RÖRLIGHET.....	44
TEMA 3 INDIVIDUELLT PERSPEKTIV – POTENTIELL RÖRLIGHET.....	44
ÖVRIGT.....	45

1. Inledning

1.1. Bakgrund och problemformulering

Human Resource Management (HRM) handlar om ”de strategier och åtgärder som leder till att rätt antal och rätt kompetenta individer finns för att företaget ska uppnå sina mål” (Granberg, 2011, s. 19). När begreppet HRM började användas på 80-talet skede en förändring i företagets grundsyn där fokus flyttades från ett organisatoriskt slutet systemtänkande till ett öppet systemtänkande. En organisation består av flera delsystem (individen, gruppen, företaget, omvärlden) som alla är beroende av varandra. Systemet måste ses dynamiskt, där en balans ska hållas. Då krävs det att organisationens ledning med dess personalplanerare engagerar sig så att jämvikten kan hållas. Om ett företag inte anpassar sig till dynamiken utan tror att det går att hålla isär verksamhet, organisation och HRM kommer organisationen ha svårt att överleva. Det behövs personalstrategier som är synkroniserade mot verksamhetens mål (Granberg, 2011, s. 29-33).

Inom krigsvetenskapliga studier är HRM sparsamt undersökt även om en del forskning visar på att humankapitalets kompetens och duglighet är av vikt för att utveckla och vidmakthålla effektiv militär förmåga. Forskning kring militär förmåga domineras istället av undersökningar med mer mätbara faktorer så som materiella, teknologiska och numerära resurser och kapaciteter. De tillfällen som personalen har hamnat i blickfånget har det mer handlat om organisation i strid, sammanhållning inom grupper, gender och militär kultur.¹ Någon större vetenskaplig kunskap i hur militära organisationer kompetensförsörjs finns inte (Biddle & Long, 2004; Brooks, 2003; Newsome, 2010).

Både militärt och civilt är det populärt att kalla personalen för sin viktigaste resurs men när strategier utformas inom ett företag ses det ofta ur en personalpolitisk synvinkel, inte utifrån att göra organisationen effektivare (Hansson, 1997, s. 17-19; FM2015-1597:7, s. 47). Företagsledningarna behandlar personalstrategier som andra ordningens affärsstrategier och menar att dessa inte skapar affärer utan främst har en stödjande funktion (Hansson, 1997, s. 17).

¹ Vid sökning på Google Scholar på begreppen military capability, military effectiveness, militär förmåga och militär effektivitet blir det tydligt att det är just sammanhållning, gender och militär kultur som är de stora områden som har intresserat forskare när de har studerat militärmakt.

Detta speglas även i forskning om militär förmåga. Det finns ett fokus kring själva affärerna, d.v.s. utföra kriget, och personalens arbete under kriget, inte vägen dit.

Personaltjänst har en stor begreppsflora och ibland handlar de om samma sak. Det svenska ordet kompetensförsörjning överensstämmer i princip med HRM, d.v.s. den planering som leder till att företaget får den personal de behöver både kvantitativt och kvalitativt (Granberg, 2011, s. 365). Det finns synliga och osynliga delar inom kompetensförsörjning. Den synliga delen innefattar policydokument för kompetensutveckling, utbildning, rekrytering och uppföljningssamtal mellan ledare och medarbetare. De osynliga delarna är exempelvis hur medarbetare utvecklas genom arbetet. Med andra ord går det att se kompetensförsörjning ur både organisationens och individens perspektiv och där dynamiken dem emellan måste harmonisera (Antilla, 2005, s. 23).

Kompetensförsörjning sker både utifrån (externt) och inifrån (internt) och relaterar till begreppet rörlighet. Intern rörlighet anses som något positivt eftersom det kompetensutvecklar individen genom exempelvis nya arbetsuppgifter och utbildning samtidigt som företagen kan planera sin personal utifrån organisationens behov (Hallqvist, 2005, s 1-2). Stor del av forskningen kring kompetensförsörjning har skett ur organisatoriskt perspektiv. Det som saknas är individens synvinkel och hur de upplever och tänker kring sin situation i organisationen (Granberg, 2011, s. 17-39).

Med stöd av teorier kring rörlighet och karriärrörlighet analyseras i denna studie faktorer som påverkar rörlighet inom en militär organisation (Gustavsson, Barajas & Ekberg, 2007; Garavan & Coolahan, 1996). Dessutom undersöks individens intention till intern rörlighet utifrån Ajzens ”The Theory of planned Behavior” (Ajzen, 1991). Det empiriska underlaget samlas in genom intervjuer av officerare med militärteknisk kompetens i svenska Försvarsmakten.

1.2.Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att ur ett medarbetarperspektiv identifiera orsaker till intern rörlighet som påverkar kompetensförsörjning av militära organisationer. Orsaker som möjliggör eller begränsar militär förmåga.

Undersökningens huvudfråga är:

- Vilka är de mest signifikanta faktorerna för intern personalrörlighet i en militär organisation?

Huvudfrågan bryts ner i tre arbetsfrågor för att möjliggöra en strukturerad och tydlig analys.

- Vilka organisationsrelaterade faktorer återges av medarbetarna?
- Vilka individrelaterade faktorer återges av medarbetarna?
- Vilken potentiell rörlighet återges av medarbetarna?

1.3. Disposition

Inledningsvis introduceras läsaren för undersökningens forskningsproblem och tidigare forskning på området militär förmåga, HRM och intern rörlighet. Kapitlet avslutas med studiens avgränsningar och begreppsanvändning. Därefter följer ett kapitel där de teorier inom intern rörlighet och mänskligt beteende och som kommer ingå i det teoretiska ramverket introduceras. I det efterföljande metodkapitlet presenteras valt tillvägagångsätt, intervju, med motiv och kritik mot undersökningens genomförande. I det fjärde kapitlet genomförs den empiriska undersökningen där empiri från intervjuerna presenteras och analyseras relaterat till arbetsfrågorna. I det avslutande kapitlet redogörs slutsatser, studiens syfte och genomförande diskuteras samt fortsatt forskning föreslås.

1.4. Tidigare forskning

Militär förmåga och mänskliga resurser

Det finns ingen teori om vad som skapar militär förmåga (military capability) men det finns en del grundsyner som säger att området kan förklaras utifrån ekonomiska, numerära och tekniska resurser. Detta har präglat forskningen under lång tid och orsakssamband relaterat till mänskliga resurser har ignorerats (Newsome, 2010, s. 131). Professor Risa Brooks har trots allt belyst den mänskliga faktorns roll i militär förmåga. Enligt henne finns det fyra egenskaper som går att analysera hos en militärmakt för att bedöma dess förmåga och effektivitet. Egenskaperna är *integration*, *tillgänglighet*, *skicklighet* och *kvalitet*. *Integration* handlar om förmågan att kontinuerligt utföra militär verksamhet genom att skapa synergier inom och mellan organisationens olika nivåer. *Tillgänglighet* grundar sig i hur förberedelserna inför väpnad konflikt påverkas av interna och externa begränsningar samt möjligheter. *Skickligheten* skapas och finns i den motiverade samt kompetenta personalen.

Kvalitet handlar om tillgängligheten på nödvändiga vapen och utrustning. I egenskapen *skicklighet* står människan i centrum, individernas kompetens och duglighet i att kunna utföra arbetet (Brooks, 2007, s. 9-15; Svenska akademins ordböcker, 2018).

Brooks forskning kan i många stycken kopplas ihop med Stephen Biddles undersökningar. Han har framför allt definierat militär förmåga utifrån tre dimensioner; förmågan att ta territorium och hålla det, förmågan att åsamka fienden stora förluster och minimera egna förluster samt förmågan att göra de två tidigare på så kort tid som möjligt. Implicit menar han att det krävs planering (management) av och kompetens hos resurserna för att den militära förmågan ska gå att använda (Biddle, 1998; Newsome, 2010, s. 132). I ”Explaining military outcomes” argumenterar han dessutom för att ett vapen inte är kompetent av sig självt hur avancerat det än är. Det är människans kompetensnivå som kommer avgöra (Biddle, 2007).

Human Resource Management

I ett försök att lyfta fram de mänskliga resursernas viktiga roll i militär förmåga tog Bruce Newsome fram ”A Management Theory of Military Capability” (Newsome, 2010). Här vänder han på gamla sanningar och argumenterar för att ”power theorists” ofta misstar krigsresultat som ett mått på militär förmåga eftersom de sätter likhetstecken mellan kapacitet och resultat. Numerär och teknologi saknar inte betydelse men mänskliga beslut och kompetens bestämmer hur bra numerära samt teknologiska resurser används. Därför är management nyckelvariabeln mellan alla militära resurser (Newsome, 2010, s. 134-136). Han påvisar att traditionell grundsyn kring militär förmåga antar att kunskaper som behövs på slagfältet är inneboende och bortser från det som individer måste lära sig specifikt i en militär kontext. Människor antas av forskare födda till krigar och strateger. Detta trivialiserar management till något som går att räkna bort. Det viktiga i Newsomes teoribildning är synen på centraliserad eller decentraliserad management. Med decentraliserad hamnar ansvaret av personalplaneringen längre ner i organisationen och med centraliserad högre upp. På centraliserad nivå styrs mer utifrån mål som inte tar hänsyn till om tillgängliga resurser kan ta sig för mer eller mindre än dessa mål. Med decentraliserad blir det lättare att effektivisera nyttjandet av personalen. Ett land med lite materiella resurser som står inför en fiende med påfallande större resurser behöver kompensera med mer kompetenta mänskliga resurser och då är decentraliserad management ett sätt att hantera detta (Newsome, 2010, s. 136-140).

Den kritik som kan vändas mot Newsomes studie är att den är gjord på enheter ur specialförband (Special Forces) och deras kompetensförsörjning. Det blir svårt att generalisera hans resultat på en hel militär organisation.

Catalin Constantin Samoila jämför USAs och Rumäniens militära personalplanering mot traditionella HRM-modeller i sin forskning. Utifrån det argumenterar han att personalplanering i militär kontext måste se till både "spaces and faces" i processen eftersom det inte räcker att bara identifiera var det saknas personal för att på bästa sätt fylla på med personal. Individens bör även passa in i luckan som uppstår. För att lyckas med detta krävs expertis i HRM-processen (Samoila, 2015, s. 71). Någon som förstår både vetenskapen inom personalplanering och den militära kontexten. En likhet mellan civil och militär verksamhet är att båda måste ha personalstrategier som kommer ur organisationens övergripande strategi. Skillnaden är målet med verksamheterna. Civilt handlar det om marknadsvinster medan den militära vill bygga förmåga enligt fastställda behov (Samoila, 2015, s. 62). Samoila poängterar vikten av en sammanhängande vision för doktrin, organisation, utbildning/träning, ledarskap, materiel, människor och infrastruktur när det gäller militär verksamhet. Personalstrategin ska med andra ord korrelera med organisationens övriga strategi, annars blir den verkanslös. Planen ska vara kommunicerad och förstådd på alla nivåer då det underlättar implementering av förändringar. Även om det finns många olikheter mellan civil och militär miljö så finns flera beröringspunkter inom HRM- området. Det viktiga är att se det unika och inte bortse detta vid arbetet med mänskliga resurser (Samoila, 2015, s. 71). Den kritik som kan riktas mot Samoilas studie är att den hämtar sin empiri i Natos personalstrategi. D.v.s. en stor militär organisation. Den ska inte okritiskt användas på en enskilds nations militära organisation så som den svenska.

Personlrörlighet

Rörlighet har en lång forskningsbakgrund där fokus ofta har legat på vad organisationer eller individer vinner på intern rörlighet. Fördelar för människors hälsa, tillväxt i samhället, ökad kreativitet inom och mellan företag samt en anpassning till vad dagens personal har för mentalitet och värderingar har påvisats (Hallqvist, 2005, s. 1). Forskningen pekar på att rörlighet ska eftersträvas men samtidigt har den kunnat konstatera att människor inte är intresserade av att flytta på sig rent geografiskt (Furåker, 2004, s. 16).

Även negativa sidor har identifierats, för mycket personalrörelse kan leda till att kompetensen utarmas och att organisationen inte har tillräckligt med personal som vet hur arbetet ska skötas (Furåker, 2006, s. 64).

Gustavsson, Barajas och Ekberg genomförde 2007 ett forsknings-och utvecklingsprojekt om rörlighet inom (intra-organizational mobility) och mellan (inter-organizational mobility) organisationer med syfte att hitta lösningar för att öka rörligheten på svensk arbetsmarknad. I detta arbete hittade de att rörlighet i Sverige hade tre drivkrafter; kompetensförsörjning, rehabilitering och myndighetsutövning. De hittade även faktorer som, beroende på hur de hanteras, bidrar respektive hämmar rörlighet. Faktorena redovisas i detalj i teorikapitlet (Furåker, 2006, s. 21-30). Styrkan i denna studie är dess omfattning och därmed generaliserbarhet. Det är stor spridning på medverkande företag och myndigheter. Dessutom har arbetsgivare, anställda och fackliga representanter intervjuats (Furåker, 2006, s. 1-2).

Det framstår som att forskare många gånger har svårt att särskilja intern rörlighet och rörlighet genom karriär. De flesta rörelser inom ett företag sker med syfte att utveckla individ eller organisation och det kan ske både vertikalt och horisontellt. Med vertikal rörelse menas en förflyttning uppåt eller neråt i organisationen och medför en förändring i social ställning för den som byter befattning. En horisontell rörelse kan innebära ändrade arbetsuppgifter men att individen behåller sin sociala plats i hierarkin (Garavan & Coolahan, 1996, s. 36). Många organisationer ser positivt till att karriärer byggs horisontellt innan personal går vidare vertikalt i hierarkin. Det medger att individen kan utöka sin kompetens vilket kan vara en tillgång i framtida mer allsidiga befattningar (Garavan & Coolahan, 1996, s.31). Inom karriärrörlighet framträder två huvudspår, det organisatoriska och det individuella perspektivet. Enligt Garavan och Coolahan (1996, s. 31) har de flesta forskare fokuserat på enskilda faktorer i varje perspektiv. De ser att detta även speglas i hur organisationer och dess personalstrategier hanterar ämnet, vilket blir problematiskt. För att kunna identifiera och ta tillvara personalen på bästa sätt måste individuellt och organisatoriskt perspektiv integreras med varandra när karriärvägar planeras inom en organisation. Generell kritik kring samtliga studier inom intern rörlighet och karriärrörlighet är behovet att förstå kontexten. Det går inte att generalisera hur en faktor påverkar rörlighet i USA kontra Storbritannien. Det är för stora skillnader när det gäller exempelvis arbetsmarknasregler och samhällskultur (Hallqvist, 2005, s.2).

Detta är något forskning måste förhålla sig till och kan vara en av förklaringarna att det är svårt att skapa en helhetsbild på området.

Tidigare forskning kring rörlighet berör inte militär verksamhet.

1.5. Material och avgränsningar

Kompetensförsörjning inbegriper händelser där personal rekryteras till, flyttar runt i, och lämnar en organisation men även kompetensuppbyggnad i form av utbildning och arbetserfarenhet (Granberg, 2011, s. 365). Denna undersökning avgränsas till att studera intern rörlighet eftersom undersökningens utrymme inte medger att granska hela kompetensförsörjningsområdet.

Studien avgränsas till individens upplevelser kring intern rörlighet eftersom det då går att belysa reella faktorer bakom faktisk rörlighet. Undersökningen kommer därför inte studera organisationens personalstrategier eller perspektiv. Individerna begränsas till att vara officerare ur svenska Försvarsmakten.

1.6. Begreppsanvändning

Kompetensförsörjning/personalförsörjning

Svenska Försvarsmakten använder sig av begreppet personalförsörjning medan denna undersökning kommer använda sig av kompetensförsörjning (FM2013-2724:1). Begreppen betyder i många stycken samma sak men för att påtala att det ändå är en kompetens som är av vikt i denna studie och inte bara numerär som ordet personal återspeglar så kommer begreppet kompetensförsörjning användas (Antilla, 2005, s. 18).

Intern rörlighet/mobilitet

Rörlighet eller mobilitet är inom kompetensförsörjning två likvärdiga begrepp för hur människor rör sig mellan och inom organisationer (Hallqvist, 2005, s. 4). Enligt Granberg (2011, s. 31) går de även att likställa med begreppet kompetensförsörjning. Engelskspråkig litteratur använder ordet mobility men återfinns även i svensk litteratur i form av mobilitet. Rörlighet särskiljs mellan intern och extern. I denna studie kommer begreppet rörlighet användas.

2. Teoretiskt ramverk

2.1. Rörlighet

Det finns ett antal faktorer som påverkar personalrörlighet i en organisation. Gustavsson et al upptäckte med sin studie bland svenska företag och myndigheter att en uttalad *strategi och rutin* på området gjorde att det var legitimt att arbeta med ärendena. En uttalad policy var vanligare bland stora organisationer än bland små. Dock så såg de att det på stora företag ofta kunde finnas chefer som inte förstod eller anammade strategin och därför utgjorde hinder för både organisationen och individen. Ett företags *ekonomi* har inverkan på om tjänster skapas eller tas bort vilket då ökar eller minskar möjlighet till rörlighet. Dessutom kan lönsamhetsbehov göra att kompetensutveckling i form av utbildning får stå tillbaka. Men oftast handlar det mer om bristen på kompetent personal. Företag kan ha speciella *kompetensbehov* vilket låser in individer eftersom det inte finns ersättare. Den rörlighet som istället sker är med de överflödiga och icke önskvärda. Det måste finnas en *intern arbetsmarknad* med befattningar att röra sig emellan (Gustavsson et al., 2007, s. 21-28).

Individens *attityder och värderingar* som exempelvis rädsla inför att byta arbetsplats (eftersom man vet vad man har men inte vad man får) kan vara svåra hinder för ett företag att ta sig förbi. Personalen vill inte tappa sin sociala trygghet som ett eventuellt befattningsbyte skulle kunna innebära. Med hög *kompetensnivå* hos individen så ökar rörligheten och med låg minskar den. Personer med höga tankar om sin egen kompetens och som får bekräftelse för det vill dock sällan flytta på sig. Yngre personer har en positivare attityd kring rörlighet än äldre vilket hänger ihop med personens *livssituation*, om de exempelvis har partner eller barn. *Ålder* spelar också roll med tanke på hur länge en person har arbetat på en arbetsplats och därmed svetsats samman med arbetslaget. Fördelen med den här studien är att den är gjord i Sverige. Faktorerna och bakomliggande resonemang passar bra in kontextuellt utifrån samhällskultur, arbetsmarknadsregler m.m. i denna undersökning (Gustavsson et al., 2007, s. 28-30).

2.2. Karriärrörlighet

Teorier om karriärrörlighet är ofta framtagna genom studier där faktorer testats en i taget. Garavan och Coolahan har i "Career mobility in Organizations" gjort en forskningsöversikt över dessa faktorer (Garavan & Coolahan, 1996). Enligt forskarduon så handlar intern rörlighet om två olika perspektiv, "career planning" och "career management".

Det förstnämnda fokuserar på individen och dennes kompetens och stimulans, den sistnämnde på organisationen och dess mål och syfte (Garavan & Coolahan, 1996, s. 32).

Inom det organisatoriska perspektivet definierar Garavan och Coolahan, precis som Gustavsson et al, *intern arbetsmarknad* som en faktor. Men här är det policy för befordran inom företaget som avses eller om individens befattning befinner sig i en karriärstege eller inte. Om det finns flera interna arbetsmarknader och därmed karriärstegar räknas också in. Faktorn *karriärstege* handlar om hur stegen är utformad. Om den är kort, lång, lätt att lämna och komma tillbaka till samt om den är pyramidisk (många befattningar i botten och få i toppen). *Befordringssystemet* kräver att individer och chefer förstår samt vet om vilka möjligheter som finns. Vilket i sin tur kan påverkas av *svagheter i karriärutvecklingssystemet* för att företag har satt upp restriktioner för rörlighet, chefer har en egen agenda eller individer lämnas ensamma att hitta sina karriärvägar. En individ måste vara aktiv och delta i *kompetensutveckling* för att uppfattas av organisationen som potentiell för rörlighet. Det finns en risk att när nyanställda börjar har de en förväntan om avancemang inom organisationen. På grund av att organisationen inte är tydliga från början med deras planer för individen leder till något som Garavan och Coolahan kallar för *felmatchning p.g.a. urvalskriterier*. Detta kan leda till oönskad rörlighet. När det gäller faktorn *tävlan om befattning* handlar det om företag som har tävlingsmoment för att utse vilka som ska befordras. Nivån av *teknologi inom kärnverksamheten* kan göra att ett företag väljer att använda konsulter istället för fast anställda. *Nivån av serviceyrke* ger ofta mycket korta karriärstegar eftersom serviceyrken i stor utsträckning använder sig utav arbetskraft som kallas in vid behov. *Personalplanering* beror på vilken strategi som organisationen har för att förutse hur många anställda som behövs och kan resultera i för mycket eller för lite personal. På samma sätt kan *omorganisationer* leda till att den interna arbetsmarknaden blir begränsad. Om individen måste *arbeta på flera befattningar* så ökar rörligheten genom att gränser suddas ut men samtidigt kan personen bli låst på grund av att hen blir oundgänglig (Garavan & Coolahan, 1996, s. 35-38).

Ur det individuella perspektivet tar Garavan och Coolahan upp *social klasstillhörighet* som en faktor. Beroende på individens sociala bakgrund kommer personen välja utbildningsnivå och karriär. Utifrån *kompetensnivå*, både utbildning- och yrkeserfarenhetsmässigt, kommer möjligheterna till avancemang variera.

En individs *uppfattade karriärmöjligheter* grundas när personen börjar sin anställning och präglas av omgivningens attityder, förebilder och vad individen bedömer sig duktig på. Beroende på personlighetsdrag kommer individen göra olika *karriärval* som matchar det. Är *ambitionsnivån* hög eller låg, d.v.s. om personen nöjer sig eller vill mer kommer också påverka rörligheten. Genom *självpålagda begränsningar* så som att inte ta en befordran tidigt i ens karriär kan göra att individen inte kompetensutvecklas i rätt takt. *Familjesituationen* där det finns partners med var sin karriär och var de har sina vänner och familj påverkar viljan och möjligheten till att röra sig. Det finns en negativ koppling mellan ökad *ålder* och karriärrörlighet. Det handlar om både åldersdiskriminering från organisationens håll och individens val utifrån i vilken fas i livet denne befinner sig i. Faktorn *kön* ger mest begränsningar för kvinnor då personalplanerare förutsätter att kvinnorna stanna hemma med barn och inte ses som karriärister. Män påverkas däremot inte (Garavan & Coolahan, 1996, s. 32-35).

Nackdelen med denna teorisammanställning är att den bygger till största delen på forskning från USA och är alltså ur en helt annan kontext än svensk. Sammanställningen är visserligen från 1996 men det har inte hänt mycket kring forskning på detta område sedan dess. Forskningen har fortsatt studera enskilda faktorer och de presenterar olika vinklingar men i stort så är resultaten densamma.

2.3. The Theory of planned Behavior

När mobilitet diskuteras särskiljer forskare mellan faktisk och potentiell rörlighet. Båda har ett individfokus och den potentiella handlar om förmågan och viljan att genomföra ett byte (Parnes citerad i Furåker, 2004, s. 8). Forskare blir ofta tvungna att förhålla sig till den faktiska rörligheten där frivilligheten oftast inte syns. Frivillighet säger mer om rörlighetsbenägenhet än när den är påtvingad (Furåker, 2004, s. 8). För att få denna studies informanter att inte bara visa på faktisk rörlighet utan även potentiell rörlighet har IZEC Ajzens "The Theory of planned Behavior" (TpB) nyttjats (Ajzen, 1991). TpB kan förutsäga en individs intention att utföra eller inte utföra ett beteende vid i en specifik kontext och har återkommande används inom forskning inom mänskligt beteende. Teorin säger att individers beteende styrs av intentioner som i sin tur beror på tre olika faktorer; *attityd till beteendet*, *subjektiv norm* och *upplevd kontroll*. Dessa grundar sig i sin tur på vad individen har för föreställningar inom varje område. Med *attityd till beteendet* menas om individen har positiva eller negativa känslor kring beteendet i fråga. Det grundar sig i föreställningen av eventuella konsekvenser som beteendet kan resultera i.

Med *subjektiv norm* menas om individen är övertygad om att andra tror att denne tänker utföra beteende. Det hänger ihop med individens föreställning av den sociala miljön som finns runt beteendet i fråga. Med *upplevd kontroll* menas till vilken grad individen tror att beteendet i fråga är enkelt eller svårt att utföra. Detta grundar sig i individens föreställning av hur denne kan påverka de faktorer som underlättar eller försvårar beteendet. Föreningen av dessa tre faktorer bildar *intentionen* till *beteendet*. Ju starkare intention desto troligare är det att beteendet kommer genomföras. *Faktisk kontroll* av beteende är också en faktor i det hela då den handlar om individens skicklighet, förmåga och förutsättningar att kunna påverka sitt beteende (Ajzen, 2018).

På grund av den stora användningen har Ajzen själv vid ett flertal tillfällen reviderat och utvecklat teorin utifrån andras kritik och egna upptäckter. Den kritik som framför allt framförts är att teorin inte omhändertar faktorer som exempelvis personlighet, socialkultur och känslor. Ajzen har bemött denna kritik med att det är faktorer som ligger utanför teorin för vidare studier. TpB visar bara intentionen, underliggande faktorer får studeras genom andra teorier (Ajzen, 2001; Ajzen, 2011).

2.4. Teoriernas relevans

I tidigare forskning kring personalrörlighet har undersökningens författare inte återfunnit något som relaterar till militär verksamhet. Detta gör att Gustavsson et al teorier om rörlighet och Garavan samt Coolahans sammanställning av teorier om karriärrörlighet inte är prövad i militär kontext och det blir då också högst relevant att se om det finns andra faktorer som spelar in för rörlighet i en sådan organisation. Att endast se på intern rörlighet och inte extern rörlighet, är mer väsentligt eftersom de flesta ändå har en långvarig status i ett och samma företag (Garavan & Coolahan, 1996, s. 31).

Eftersom det individuella perspektivet handlar om både faktiskt och potentiell rörlighet används även teorin TpB. Den hjälper till att särskilja på ett tydligare sätt hur individer föreställer sig att ett befattningsbyte skulle resultera i för konsekvenser och därmed deras attityd till att flytta på sig inom organisationen.

3. Metod

3.1. Val av metod

Problemställningen i det här fallet är av karaktären öppen fråga och då krävs en utforskande typ av undersökning (Jacobsen, 2002, s. 70-71). I dessa lägen ska forskaren undvika att styra data som samlas in i så liten grad som möjligt. När informationen sedan är insamlad kan den struktureras och skapa samband. Eftersom en kvantitativ metod är svår att hålla så öppen som denna undersökning har som ambition så måste en kvalitativ ansats antas och med det flyttas fokus från siffror till ord. Intervjuer anses som den metod av datainsamling som kan ge en empiri med tillräcklig bredd för att kunna svara på studiens forskningsfråga. Dessutom lämpar sig metoden bäst om forskaren är intresserade av enskilda individers uppfattning och erfarenheter avseende en specifik fråga (Jacobsen, 2002, s. 160-161). Författaren i denna studie har valt att endast lyfta medarbetarens upplevelser eftersom det medger att presentera faktisk rörlighet med bakomliggande möjligheter och begränsningar sett ur både individrelaterade och organisationsrelaterade faktorer. Begränsningen är att det blir svårt att visa på det exakta orsakssambandet mellan organisationens strategier och individens upplevelser. Det optimala hade varit att ta med arbetsgivaren i studien men då hade inte det funnits tillräckligt med utrymme till att presentera de hinder och möjligheter som individen upplever fullt ut. Med valt perspektiv och metod kan både faktisk samt potentiell rörlighet analyseras djupare och med det visa på flera av de möjligheter och begränsningar som finns för personal i Svenska Försvarsmakten.

Metodvalet stod mellan enkät- eller intervjuundersökning. Litteratur som avhandlar undersökningsmetoder uttrycker att där frågorna som ställs är komplexa är det lämpligare att genomföra intervju. Det är i detta fall även bättre att genomföra intervju öga-mot-öga än genom telefonintervju. Fördelen med intervjuer öga-mot-öga är att det blir lättare att läsa av om informanten är seriös, skämtar eller tappar fokus. Nackdelen med öga-mot-öga är att intervjuaren kan omedvetet eller medvetet påverka informanten och göra att informanten anpassar sina svar utifrån intervjuaren. Detta har försökts minimeras genom att ställa så få direkta frågor som möjligt. Informanten har i mesta möjliga mån fått prata fritt. För att få med så mycket information som möjligt in i den empiriska undersökningen kommer intervjuerna spelas in och därefter transkriberas (Jacobsen, 2002, s. 160-166).

Intervjuerna kommer att vara semistrukturerade, en intervjuguide med tema och fast ordningsföljd samt öppna frågor användas (Jacobsen, 2002, s. 163).

3.2. Urval av informanter

Svenska Försvarsmakten består förenklat av militär och civil personal. När militär förmåga ska synas och utifrån begreppet kärnkompetens (väpnad strid) så måste studien utgå från militär personal (FM2015-1597:7, s. 13-16). Därav väljs informanter ur denna grupp. Inom militär personal finns kategorin officer som är föremål både för vertikal och horisontell rörelse inom organisationen. Övrig militär personal är också det men i betydligt långsammare takt och framför allt horisontellt. Det gör att de inte är lämpliga för denna studie då de inte har hunnit med någon direkt vertikal rörelse (FM2015-1597:7, s. 33-37). Officerare är en mycket stor grupp som blivit utbildade både i det gamla och nya utbildningssystemet. Med syfte att hitta likvärdiga informanter har officerare ur det nya utbildningssystemet valts. Dessa har läst krigsvetenskaplig, nautisk alternativt militärteknisk inriktning på Försvarshögskolan (FM2016-10258:1). För att kunna identifiera så många av Gustavsson et al och Garavans samt Coolahans faktorer som möjligt har officerare med militärteknisk inriktning valts. De ska både fungera som chefer och utbildare generellt i organisationen men de har fått en tilläggsutbildning som ger dem möjlighet att leda inom funktionen teknisk tjänst (FM2016-25889:1). De har därför tillgång till två parallella karriärstegar vilket i sin tur gör dem lämpliga vid studier där teorier om karriärrörlighet används (Garavan & Coolahan, 1996, s. 35-36). Hade de med krigsvetenskaplig inriktning studerats hade inte denna faktor kunnat identifieras på samma sätt.

De examinerade officerskadetterna är tydligt registrerade med sin kompetens och kategoriserade i Försvarsmaktens personalsystem. Med undantag för 2015 har det varje år sedan 2010 examinerats officerare med inriktning militärteknik. För att informanterna ska ha något att bidra med i studien om rörlighet har de som examinerats mellan 2010-2014 valts. Efter en inventering konstaterades att gruppen bestod av 34 stycken individer runt om i landet.

3.3. Genomförande av intervjuer

Vid framtagandet av intervjuguide har grunden varit att ha så öppna frågor som möjligt för att minska på antalet ledande frågor. I guiden har dock faktorer ur teorierna kring rörlighet tagits med som en checklista för intervjuaren ifall att faktorerna inte skulle komma upp och då kan mer direkta frågor ställas (Gustavsson et al, 2007; Garavan & Coolahan, 1996).

När det gäller frågorna om potentiell rörlighet har de tagits fram utifrån Izc Ajzens direktiv för undersökningar i ämnet på hans hemsida (Ajzen, 2018). Se bilaga 1 för intervjuguide. 14 stycken informanter, som fanns geografiskt tillgängliga för öga-mot-öga intervju, mailades grundläggande information om studien och med frågan om de ville delta. 10 stycken inkom med svar. 10 intervjuer genomfördes på en plats de själva valde.

3.4. Validitet och reliabilitet

Eftersom FM består av så många olika kompetenser, och tiden för undersökningen inte ger utrymme för att granska samtliga, intervjuas en specifik grupp som ingår i alla stridskrafter, d.v.s. officerare med inriktning militärteknik. Detta ökar validiteten för den synade gruppen men kan samtidigt anses som svår att generalisera utifrån. Fördelen med denna studie är att den som har tid att undersöka andra delar av Försvarsmakten kan använda samma metod och eventuellt få kompletterande resultat. I denna studie mäts individuella personliga synpunkter på fenomenet och alla kommer att räknas lika mycket. Ett sätt att öka validiteten i denna grupp är att intervjuas ett stort antal. I denna studie har så många som är möjligt intervjuats med hänsyn till tilldelad tid för undersökningen.

Informanterna är primärkällor som har varit föremål för intern rörlighet i organisationen i olika stor utsträckning. 70 % av informanterna har bytt både förband och geografisk plats under sin karriär. Statistiskt har resultatet föga värde men validiteten kan hållas hög genom att frågan kan analyseras på djupet istället. Objektiviteten behålls genom att informanterna kommer ifrån fyra olika avgångsklasser samt divergerande förband och stridskrafter. Reliabiliteten går aldrig att garantera fullt ut men genom att trygga informanternas anonymitet och att de har ingen beroendeställning till varandra eller författaren torde hålla den hög (Kvale & Brinkman, 2015, s. 97-117, 295-297). Informanterna kommer benämnas I1-I10 vid citat.

3.5. Operationalisering

Undersökningen är teorikonsumerande, d.v.s. teorin utgör ram inom vilken data kan sorteras (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wägnerud, 2016, s. 41-42). Under den empiriska undersökningen kommer Gustavssons et al faktorer som påverkar rörlighet, Garavans och Coolahans sammanställning av faktorer som påverkar karriärrörlighet samt Ajzens faktorer som styr mänskligt beteende användas som indikatorer vid genomgång och analys av de transkriberade intervjuerna.

Analysverktyg enligt nedanstående tabell:

Teorier	Faktisk rörlighet – Organisationsrelaterade faktorer	Faktisk rörlighet – Individrelaterade faktorer	Potentiell rörlighet.
Rörlighet (Gustavsson et al, 2007, s. 21-30)	Organisationens: *strategi och rutiner. *ekonomi. *kompetensbehov. *intern arbetsmarknad.	Individens: *attityder och värderingar. *kompetensnivå. *livssituation och ålder.	
Karriär- rörlighet (Garavan & Coolahan, 1996, s. 32- 38)	Organisationens: *kompetensutveckling. *intern arbetsmarknad. *karriärstegar. *svagheter i karriärutvecklingssystemet *befordringssystem. *felmatchning p.g.a. urvalskriterier *tävlan om befattningar. *nivå av teknologi i kärnverksamheten. *nivå av serviceyrke. *personalplanering *omorganisationer. *medarbetarna arbeta på flera olika bef.	Individens: *kompetensnivå. *familjesituation. *ålder. *kön. *social klasstillhörighet. *uppfattade karriärmöjligheter *karriärval. *ambitionsnivå. *självpålagda begränsningar.	
TpB (Ajzen, 1991)	.		Individens: *egen attityd *upplevd norm *upplevd kontroll

När indikatorerna har identifierats i texterna kommer de först presenteras som faktorer enligt samma benämning som Gustavsson et al och Garavan samt Coolahan använt. Därefter analyseras faktorerna mot Gustavsson et al och Garavan samt Coolahan teorier. Med det sagt kommer inte alla faktorer lyftas fram då det beror på vad som indikeras i intervjuerna. Samtidigt kommer eventuellt andra faktorer presenteras och analyseras som inte återfinns i teoribildningen men som informanterna sagt. Empiriska svar relaterat till TpB-teorin kommer på motsvarande sätt först presenteras och sedan analyseras i ett separat stycke.

4. Empirisk undersökning

4.1. Vilka organisationsrelaterade faktorer återges av medarbetarna?

4.1.1. Faktorer

Strategi och rutiner.

Nio av tio tycker att Försvarsmakten har en positiv attityd till rörlighet, speciellt på lägre förbandsnivå. Vid de tillfällen då individen har begärt att få byta arbetsplats har motståndet legat på högre förbandsnivå eller Högkvarteret. Hindren har framför allt uppstått i det inledande skedet av deras militära karriär. Vid exempelvis förbandsplacering efter officersprogrammet har Högkvarteret varit tydligt med sin inriktning att kompetensförsörja runt om i landet och individens vilja har varit sekundär. ”Som när jag skulle söka till... Då fick jag ju ett nej från staben för att de ville ha ut en på varje ställe för att fylla upp personal och ersätta pensionsavgångar.” (I3)

Informanterna uppfattar att det finns en rutin inom Försvarsmakten att främja rörlighet så till vida att arbetssättet för intern rekrytering ute på förbanden är sökförfarande och att inte strida emot en enskild individs önskan om att få röra på sig. En informant beskriver en vilsenhet bland chefer ute på förbanden avseende hur rörligheten ska hanteras på grund av sökförfarandet. Eftersom vakansläget är så stort runt om i landet så blir varje personalrörelse en tung process för cheferna att hantera, där de inte orkar stå emot även om det skulle behövas. ”Det går i praktiken inte att säga emot den som vill byta, alla behöver personal, så det är köparens marknad” (I2).

Sju av tio har märkt av en förändring i arbetsgivarens attityd avseende personlig utveckling. Det genomförs medarbetarsamtal där både individens vilja och organisationens behov lyfts och det har börjat skrivas femårsplaner som informanterna ser som hjälp i sin framtida karriär. Tre informanter berättar om hur avsaknaden av en långsiktig utvecklingsplan drivit dem till att söka egna vägar. ”Det var även bristen på planering som gjorde att jag sökte mig till...” (I10). Två informanter vittnar om en passivitet från chefer när individen börjat ge indikationer om att inte trivas eller vill ha nya utmaningar. Individen har då blivit tvungen att ensam ansvara för sin rörlighet.

Två andra informanter berättar hur äldre kollegor med attityden att arbetstagaren finns till för Försvarmakten och inte tvärsom bidrar till att organisationens behov står så mycket i centrum så att individer istället väljer att avsluta sin anställning.

Kompetensbehov och kompetensutveckling

Informanterna ger divergerande bilder avseende hur kompetensbehovet påverkar rörlighet. Organisationen har i vissa fall lagt restriktioner på chefer och medarbetare avseende befattningsbyten då de har tidsbegränsade uppgifter som måste lösas och kräver personal med rätt kompetens på plats. De av informanterna som arbetar inom teknisk tjänst berättar att chefer har svårt att veta hur de ska planera informanternas kompetensutveckling. Eftersom deras chefer endast har makt att styra över vilka systemkurser individen ska delta vid och inte en karriär inom funktionen kan medarbetaren bara diskutera sin framtid inom det horisontella planet. Inte det vertikala. Ska något hända vertikalt måste individen skaffa ett kontaktnät på högre nivå och utanför sitt förband.

Byråkrati och regler försvårar för informanterna i sin kompetensutveckling. Exempelvis att officerare inte får gå samma utbildningar som specialistofficerarna. Samtidigt är flera av informanterna positiva till just detta då de tycker att det är bortkastad tid. En informant berättar att chefen armén har beslutat att samtliga löjtnanter i armén som ska bli kapten skall genomgå den centrala taktiska utbildningen på Markstridsskolan i Kvarn. Där ingår kursen ”förbandsinstruktör skarp ammunition med indirekt eld” vilket informanten, som arbetar inom funktionen teknisk tjänst, inte ser poängen med och därmed inte vill gå utbildningen.

Informanterna vittnar om att det finns stora risker att individer blir inlåsta runt om i Försvarmakten. Dels för att kompetenser är så bundna till specifika platser men även att chefer inte uppmuntrar till att söka dig utanför. Bemanningsuppdrag vid skolor och centra ses exempelvis som något som stör kompetensförsörjningen hemma på förbandet.

Cheferna vill gärna behålla sin personal, de som de har. Så man uppmuntrar kanske inte alla att byta tjänst för att du ska bli en bättre officer. Utan det är snarare att du ska gå vidare för att utvecklas. (I6)

Fem av tio informanter berättar att kompetensutveckling är något som fått stå tillbaka till förmån för att lösa det dagliga arbetet. Chefer bemöter heller inte individers önskan om att få arbeta som plutonchef om de arbetar inom teknisk tjänst.

Du kan inte vara plutonchef, du måste gå en massa extra utbildningar. Jaha, sa jag. Vilka utbildningar då? Nä, det vet de inte och det tar en massa kraft att lösa ut för dem och jag vill inte vara besvärlig. (I7)

Intern arbetsmarknad

Sex av tio anser att vakansläget gör att rörlighet sker automatiskt. Det finns organisatoriska prioriteringar som går före individens kompetensutveckling och erfarenhetsinhämtning. Kortsiktiga lösningar för att hantera akut behov. ”Min uppfattning är att det nu för tiden går lite fort ibland, vilket gör att man är lite yngre och oerfaren när man hamnar på en chefsposition än tidigare” (I5). Samtidigt berättar informanterna att vissa inte kan flyttas på då de sitter på nyckelbefattningar.

Det är ju alltid den där avvägningen, vi måste skicka folk på skola men då har vi ingen som täcker den befattningen idag och också att man vill tillåta folk att vara tillräckligt länge på en befattning så att man får känna det som att det inte har gått för fort. (I10)

Personalbristen och därmed risken för att någon sitter som singelkompetens för också med sig hinder i rörelser när exempelvis bemanningsuppdrag måste tillsättas. En annan tvist på informationen från informanterna är att på en del ställen är det kö uppåt i systemet som hindrar rörligheten. Förbanden tillser instegsbefattningar för nyanställningar men sedan är det stopp eftersom det inte finns tillräckligt med platser och det är bestämt på Högkvarteret att det inte får finnas flera personer på samma befattning. ”De hade instegsbefattningar men steget över dem var det andra som stod i kö för att få och som hade väntat jättelänge.” (I4)

Karriärstegar och svagheter i karriärutvecklingsystem

Informanterna berättar att en vertikal rörelse från en OF1-befattning (fänrik/löjtnant) till OF2-befattning (Kapten) hänger ihop med utnämning av grad.

Det som skiljer deras väg dit är hur respektive stridskraft och förband har tolkat Försvarsmaktens styrdokument i denna fråga (FM2013-2724:1). En del har bedrivit egen utbildning som de klassats som kaptensutbildning, en del har varit formella och arrangerat en specifik kurs som samtliga ska gå och några har validerat personens förmåga och utnämnt individer till kapten utan skola. En informant berättar att det är främst äldre officerare ur armén som har en attityd av att varje officer ska gå samma långa karriärväg. En annan informant berättar att det är liknande i Flygvapnet på grund av sitt behov av certifierad personal. Cheferna där vill inte chansa med tillsättning av exempelvis plutonchefer. ”Trångsyntheten finns ju kvar liksom, man ska ha jättemycket erfarenheter.” (I1) Informanterna upplever en skillnad i attityd kring hur fort karriären ska gå. Högkvarteret uttrycker att en karriär ska gå betydligt fortare än vad åsikten är ute på förbanden.

Fem av tio informanter berättar om att chefer inte har ett rörlighetstänk mellan personalgrupper och kategorier. Cheferna förstår inte informanternas breda kapacitet och kompetens som gör att de är lämpliga för både horisontell och vertikal rörelse. Har de hamnat i en viss karriärstege så blir de kvar där. Informanterna ger dock en bild av att själva inte ha den förståelsen heller. De (tre stycken) som tjänstgjort inom Flygvapnet har en bättre erfarenhet inom detta då individerna har fått vara personalansvarig chef inom funktionen teknisk tjänst. Det är de som placerats som Teknisk chef (sju stycken), och därmed utan personalansvar, som upplevt en inlåsning i funktionen.

Om jag inte skulle göra något åt det själv skulle jag fasta här... Insikten i den tekniska tjänsten och den tekniska karriärstegen man kan gå och vad som finns därinom, den är väldigt liten egentligen. (I3)

Samtidigt berättar två informanter att chefer har prioriterat bort karriärstegen inom teknisk tjänst för dessa individer till förmån för att tillsätta på andra mer generella befattningar.

De (fyra stycken) som har lämnat den tekniska karriärstegen ser ingen väg tillbaka till den eftersom det skulle innebära att få börja om i karriären och att stegen saknar logik avseende fördelningen av specialistofficers och officerare både horisontellt och vertikalt. Informanterna uppfattar att instegsbefattningar inom teknisk funktion ofta är rena papperslösningar för att det ska finnas några befattningar att börja på.

Två informanter berättar om arbetsgivarens något rigida inställning till detta. Rutinen är att de måste vara på en viss bataljon på en viss befattning för att tillgodoräkna sig det som yrkeserfarenhet och därmed kunna söka skola för att ta sig vidare vertikalt. Detta trots att de redan sitter på en sådan befattning men den är klassad till specialistofficer.

Bristande systemlogik i karriärsystemet är något samtliga tar upp som en hindrande del för deras kompetensutveckling inom Försvarsmakten generellt. En informant berättar om skillnaden mellan sitt tidigare förband och det nuvarande: ”Det finns fler vägar att gå här för att komma framåt. Du kan gå lite upp och lite ner och åt sidan, medan på...” (I5). Informanten har gått från ett generellt arméförband till ett försvarsmaktsgemensamt förband. Fem av informanterna berättar att bristen på befattningar inom en och samma bataljon motiverar till rörlighet eftersom det är svårt att göra karriär om du inte hoppar mellan enheter.

Du kan väldigt sällan gå från plutonchef till kompanichef på samma kompani och därefter till bataljonschef på samma bataljon. Den stegen brukar nästan aldrig finnas. (I1).

En annan informant berättar att gapet mellan där personen finns nu och nästa steg är för stort både grad- och kompetensmässigt och ser därmed inte hur den ska ta sig vidare i sin karriär. I personens bataljon går det inte att hitta en väg eftersom Försvarsmakten i huvudsak har gjort om chefsbefattningarna till reserv- och specialistofficerstjänster och därmed begränsat antalet vägar både i sida och uppåt för officeren.

Tre av informanterna berättar att bemanningsuppdrag har inneburit att de hamnat i ingenmansland avseende sin framtid. Under perioden de är på uppdrag pausas deras karriär tillfälligt. Hemmaförbandet släpper dem och den tillfälliga chefen har liten möjlighet att påverka individens önskan i systemet. Åtta av tio berättar att en kontakt eller mentor som kan informera om möjligheter och tala för personen är viktigt för dess möjligheter att röra sig åt något håll alls. En sådan kontakt försvinner ofta när individen inte befinner sig i sin ordinarie verksamhet.

Nu har jag hamnat lite grann i limbo i och med att jag är här på bemanningsuppdraget under två års tid. Det hade varit mycket enklare om jag hade varit kvar på... och tagit en plutonchefsrad. Då hade det kanske varit enklare att göra någon form av karriär. (I1)

Befordringssystem.

Sex av tio vittnar om att kontakter är väldigt viktigt för att kunna röra sig inom organisationen. De säger även att det finns en risk att de får börja om med att bygga ett kontaktnät om de byter förband. De ser därför en fördel med att bara röra sig inom sitt förband. Samtliga är medvetna om att det finns en större del vakanser som aldrig lysas ut. De ser det både som möjligheter och som begränsningar. Möjligheter för att de vet att de kan ringa vilket förband som helst och hitta ett nytt jobb om de skulle vilja. Begränsning genom att det inte informeras om alla lediga tjänster och att det inte alltid är bäst för organisationens kompetensförsörjning att någon blir direktrekryterad utan konkurrens. Informanterna berättar att de tror att den mycket långdragna process som en rekrytering innebär för en chef är skälet till varför en hel del möjligheter aldrig presenteras.

Felmatchning p.g.a. urvalskriterier

De vittnar alla om att de gick ut skolan med en förväntning om att de kunde/skulle bli plutonchefer precis som övriga kadettkollegor. Det kunde dock bli så att de fick göra detta inom funktionen teknisk tjänst. Sju av tio är tacksamma över att de inte blev placerade direkt som plutonchefer utan fick komma in i arbetet innan de blev utplacerade på chefsbefattningar. De ser att det hade varit dåligt för verksamheten och för dem som person på grund av deras brist på yrkeserfarenhet utanför skolvärlden. Två uttrycker ett initialt missnöje över att inte blivit placerad enligt sina förväntningar men kan nu efter ett antal år i organisationen se vinsten med det för både Försvarmakten och individen.

Ekonomi, tävlan om befattningar, nivån av teknologi i kärnverksamheten, nivån av serviceyrke, personalplanering, omorganisationer, medarbetarna arbetar på flera olika befattningar.

Informanterna tog inte upp dessa faktorer överhuvudtaget, alternativt nämndes de på ett irrelevant sätt för denna studie.

4.1.2. Analys

En av de faktorer som Gustavsson et al ser som viktigast för att rörlighet ska kunna bedrivas på ett effektivt sätt är att det finns en *strategi och rutin* inom organisationen (Gustavsson et al, 2007, s. 21-22). Strategin verkar i detta studiefall vara implementerad i stor utsträckning bland cheferna, åtminstone på lägre chefsnivå och internt organisationen. Både Garavan och Coolahan samt Gustavsson et al poängterar att genomslag av organisationens strategi kan påverkas av enskilda chefers attityd och kompetens (Nicholson & Arnold citerad i Garavan & Coolahan, 1996, s. 37; Gustavsson et al, 2007, s. 26). I huvudsak verkar ändå attityden vara hjälpsam och positiv men informanterna belyser organisationens fokus på att lösa uppgifter och brist på förståelse för sin personals behov, både på ett individuellt och organisatoriskt plan, har varit hindrande. Att organisationen är hårt slimmad med begränsat antal personer med rätt kompetens där alla uppgifter måste lösas innan det finns tid till kompetensutveckling är mycket vanligt inom organisationer. Gustavsson et al anger *kompetensbehov* som ett av hindren för organisationer idag eftersom personal med rätt kompetens ofta är en bristvara (Gustavsson et al, 2007, s. 24-25). Verktygen för chefer, som strategin har medfört, i form av medarbetarsamtal och långsiktig planering av respektive personal ser informanterna som en viktig faktor till varför de har flyttat på sig tidigare och som motivation till att vilja stanna kvar. Där planerna har varit bristfälliga har individen tagit egna initiativ. Om inte strategin hålls finns risk för att individerna tar större del av rörligheten än vad organisationen egentligen vill. Detta återfinns i det Garavan och Coolahan nämner som *svagheter i karriärutvecklingssystem*. Där karriärutvecklingen ignoreras lämnas individen att ta eget ansvar och rörelser sker ad hoc (Nicholson & Arnold citerad i Garavan & Coolahan, 1996, s. 37).

Enligt Garavan och Coolahan är en förutsättning för *befordran* eller byte av tjänst att individen har kännedom om möjligheter (Garavan & Coolahan, 1996, s. 36). Försvarsmaktens system med sökförfarande och utlysande på internet av lediga tjänster gör att vem som helst kan sträcka ut en hand och visa intresse någon annanstans i landet. Samtidigt verkar en stor andel potentiellt lediga tjänster inte presenteras öppet utan du måste själv kontakta andra förband för att hitta tillfällena. I många stycken behövs ett kontaktnät runt om i organisationen dit du kan ringa och kontrollera. Att en person rekommenderas av andra och har kontakter hemma på förbanden som kan tala för individen i större sammanhang ses och som faktor för *befordran* (Fagenson citerad i Garavan & Coolahan, 1996, s. 36). Att informanterna känner en viss oro för att byta inom organisationen och tappa den förbindelsen verkar inte ha hindrat dem att flytta hittills.

Det kanske hänger ihop med att de inte har så många år i organisationen och därför fortfarande ser möjlighet att bygga upp ett nytt kontaktnät på en ny plats.

Gustavsson et al pekar på att det måste finnas en *intern arbetsmarknad* med positioner att röra sig mellan (Gustavsson et al, 2007, s. 27). Garavan och Coolahan vidareutvecklar den faktorn med att det måste finnas möjlighet till rörelse både vertikalt och horisontellt (Nicholson & Arnold citerad i Garavan & Coolahan, 1996, s. 37). Svenska Försvarsmaktens vakansläge skapar på vissa ställen luckor som snabbt måste fyllas på underifrån med personal som har ringa yrkeserfarenhet. Detta ger god rörlighet och snabb *kompetensutveckling* inom ledarskap men dålig kompetensutveckling inom kärnverksamheten. De stannar för kort stund på varje nivå/position för att hinna bli duktiga. Samtidigt så har sökförfarande i kombination med avsaknaden av långsiktig planering gjort att en del individer stannar för länge på samma tjänst och hindrar andra från att röra sig i organisationen. Detta rimmar med Garavans argumentation kring att en individ hämmas i sin karriär om den inte tar sig an nya uppgifter eller utbildning. En individ som inte visar konkret vilja ges heller inga möjligheter (Garavan & Coolahan, 1996, s. 37).

Chefens roll i det hela är en återkommande faktor och när det gäller karriärvägar är det inget undantag. Gruppen som blivit intervjuad är fall för två *karriärstegar* och cheferna runt om i organisationen verkar inte veta vad det innebär för sin personal och hur de ska användas. Kanter identifierade i sin forskning att det finns tre skäl till hindrad karriärrörlighet; kort karriärstege med minimal möjlighet till horisontell rörelse, oerfarenhet på grund av att individen gått fel väg och pyramidliknande karriärstege (Kanter citerad i Garavan & Coolahan, 1996, s. 36). Alla tre passar in på informanterna då de säger att de fastnar i den tekniska karriärstegen. De anses ha fel utbildning och det är ibland svårt att röra sig uppåt p.g.a. färre platser på varje nivå. Att inte tillåta flytt mellan, i det här fallet, både stegar och kategorier grundar sig i *Svagheter i karriärutvecklingssystem*. Precis som informanterna i många stycken själva vittnat om blir konsekvensen att de på egen hand måste planera och söka sin framtid (Osterman citerad i Garavan & Coolahan, 1996, s. 36-37). Att chefer dessutom inte agerar som organisationens högsta ledning har bestämt, inte förfar lika avseende *befordringar* och saknar flexibilitet när konstruktionen av organisation med dess kategoriseringar inte fungerar i verkligheten leder till *felmatchning p.g.a. urvalskriterier*.

Att *ekonomi* inte kom upp som en faktor kan bero på att informanterna inte har varit anställd under en tid då ekonomisk åtstramning funnits i Försvarmakten. Det handlar mer om avsaknad av tid på grund av allt för mycket som ska göras. Vissa faktorer så som nivå *av teknologi för organisationens kärnverksamhet* och om *organisationen är ett serviceyrke* passade inte in i denna kontext. Övriga faktorer togs upp men inte så att de gick att göra något relevant av i denna studie. De höll till exempel med om att de hade mycket att göra och emellan fick *arbeta på flera olika befattningar* men de såg inte att det hindrade dem till att röra på sig.

4.2. Vilka individrelaterade faktorer återges av medarbetarna?

4.2.1. Faktorer

Attityder och värderingar

En informant berättar att stämningen på förbandet präglas av chefernas önskan om att alla ska bara "sitta still i båten" (I2) och att de flesta befäl känner en lojalitet och ansvar mot detta, även informanten. En annan informant säger att förbandets gemenskap är fantastisk och skulle inte vilja lämna det för allt i världen. En tredje informant berättar att den stolthet och starka sammanhållning som råder på förbandet gör att en flytt därifrån känns verklighetsfrånvänt. Två av informanterna berättar att de var på väg bort från Försvarmakten men av lojalitet till organisationen så tog de en annan tjänst vid ett annat förband.

Jag stannade inte kvar för att jag ville utan för att jag mest kände att jag borde stanna kvar lite längre. Jag har ju jobbat så lite i Försvaret. (I7)

Fyra av informanterna berättar att det finns en attityd att det är mer eftersträvansvärt att få en befattning än att söka den. "Annars har man tagit i för mycket eller man har klivit före eller gått för fort. Man ska vänta tills någon tycker att man är redo." (I10) Det är dessutom smickrande när de blir tillfrågade och gör dem mer motiverade att byta tjänst.

Kompetensnivå

Fem av tio upplever att organisationen inte förstår deras kompetens och vad de går att använda till. Inledningen på deras anställning blev en försökstid. Cheferna på hemförbanden hann bilda sig en uppfattning om dem och de fick komma in i arbetet. Övrig personal visade ofta en dålig attityd mot dem, troligen grundat i ovanstående oförstående.

Sen uppfattar jag att det ändå har funnits en villrådighet i organisationen huruvida, jamen vad är karriärvägen för en fänrik, operativ taktisk profil med militärteknisk inriktning. Vad gör en sådan? Man har ju inte lärt sig i princip några hantverks, eller liksom specialistkunskaper ut från skolan utan man har ju läst i princip som en krigsvetenskaplig kadett men med ett annat ämne- militärteknik... Så ibland har jag upplevt att förbandet har förväntat sig en specialisttekniker, men fick någonting annat. Jaha vad ska vi göra med den här då? (I2)

Fyra av tio informanter har bytt förband inom Försvarmakten för att de skulle få möjlighet att kompetensutveckla sig själva.

Jag kände mig inte trovärdig i en sådan befattning om jag inte fått testa på och utöva någon form av ledarskap, direkt ledarskap. Det är ganska svårt att få på vårt förband. (I10)

Fem av informanterna känner yrkesstolthet där de arbetar nu och tror inte att ett byte av befattning skulle vara positivt ur det perspektivet. De trivs med att vara önskvärda och unika.

Livssituation och ålder, familjesituation samt kön

Sex av tio informanter har flyttat på sig inom Försvarmakten på grund av var deras familj är bosatt. De har prioriterat närheten till anhöriga och vänner före arbetsplats. Tre av tio började sin karriär där de redan hade sin geografiska anknytning. Två av tio kan tänka sig att byta arbetsort från där de är nu men då ska det vara till en plats eller en uppgift de tycker skulle vara utvecklande och helst inbegripa veckopendling. Övriga är inte intresserade av att lämna sin bostadsort av några skäl utöver att dess partner blev tvungen att flytta.

Tre av informanterna vittnar om högre chefers (ute på förbanden) negativa inställning till deras ålder alternativt antal år i tjänst. Att de inte anses lämpliga för vissa uppgifter och att gå nästa skolsteg. De upplever att Högkvarteret och Försvarshögskolan har en helt annan inställning till deras låga ålder och ser den som något positivt eftersom de då hinner utföra mer inom Försvarmakten.

Två av de tre kvinnliga informanterna ser framtida moderskap som både hindrande och främjande för rörlighet inom Försvarsmakten. Främjande då de ser att de vill hinna genomföra skolsteg innan de skaffar barn men hindrande när väl barnen har kommit.

Jag vill gå TakA innan. Man vill hinna så långt för när man skaffat barn, sen, då är man ju borta. Då är man ute ur spelet känner jag. (I6)

Uppfattade karriärmöjligheter

Fem av tio informanter har upplevt en rädsla för att fastna i ett fack. De ser sig som mångsidiga och vill pröva på flera olika saker under sin karriär. ”När jag tog examen så var jag ganska orolig för att bli stoppad på markverkstan och inte få vara ute på trupp och förband.” (I2) Fyra av tio informanter har valt att röra sig på grund av den rädslan.

Social klasstillhörighet, karriärval, ambitionsnivå och självpålagda begränsningar.

Informanterna tog inte upp dessa faktorer överhuvudtaget, alternativt nämndes de på ett irrelevant sätt för denna studie.

4.2.2. Analys

Gustavsson et al beskriver att *attityder och värderingar* som exempelvis rädsla för att mista sina arbetskamrater och sin sociala trygghet kan hindra en individ från att byta arbetsplats (Gustavsson et al, 2007, s. 29). På samma sätt uppfattas att informanterna känner en lojalitet till sina chefer och medarbetare. Dock så är den inte så hårt knuten till arbetslaget som Gustavsson et al uttrycker utan sträcker sig inom förbandet och till viss del ända ut till Försvarsmakten generellt. Det var intressant med informationen om att det anses mer motiverat till rörelse då individen blir *tillfrågad till rörlighet* än att själv söka befattningar. Det återfinns inte som en faktor i tidigare forskning och kanske kan anses som specifikt för militär organisation relaterat till hur befattningar tillsattes tidigare innan sökförfarandet antogs.

Enligt Gustavsson et al kan det vara svårt att motivera eller tvinga bort en person från en position där den upplever sig vara viktig, kunnig och levererar resultat (Gustavsson et al, 2007, s. 29). För varje år som går blir personen dugligare i sin befattning och mer bunden till sin arbetsplats. Det blir en avvägning som cheferna måste göra.

Informanterna tillhör kategorin som ska leda den väpnade striden och med fördel röra sig vertikalt i hierarkin, då kan inte deras *attityder och värderingar* få råda fritt. Då ruckas befälssystemet för övriga kategorier. Samtidigt är det svårt att tvinga någon utan att det leder till konsekvenser.

Sicherman och Galor säger att ju mer utbildning och arbetslivserfarenhet du har desto större är troligheten att du rör dig vertikalt uppåt i organisationen (Sicherman & Galor citerad i Garavan & Coolahan, 1996, s. 33). Men i det här fallet verkar organisationens personalplanerare inte förstå vilken utbildning och *kompetensnivå* informanterna har och var de passar in i verksamheten. Då verkar det heller inte spela så roll att du har den senaste utbildningen och därmed nyaste kompetensen som borde generera vertikal rörelse. När personalen ute på förbanden dessutom värderar utbildningen lägre än vad de på Högkvarteret gör då blir det inte lätt för den enskilde att hitta en position att starta ifrån. Där de kan etablera sig, skaffa ett kontaktnät och bli en del av kompetensförsörjningen. Det har i alla fall bidragit till att fyra informanter på egen hand har sökt sig vidare horisontellt inom organisationen.

När det gäller *livssituation och ålder, familjesituation samt kön* så blir det bäst att analysera dessa integrerat då de går in i varandra. Varken Gustavsson et al eller Garavan och Coolahan tar upp dessa faktorer på det sätt som informanterna återger. Forskarna nämner ålder och livssituation som omständigheter som påverkar men då är det fråga om vilken fas i livet individen är i (Ornstein citerad i Garavan & Coolahan, 1996, s. 35; Gustavsson et al, 2007, s. 30). Om de har små barn så är de mindre förändringsbenägna. Detta skulle även denna undersökning kunna hävda eftersom den enda av informanten som har barn också framför den här åsikten samt att två kvinnliga informanter tror att det blir så i framtiden i och med barn. Men det intressanta här är det som står i stycke 4.2.1. Åtta av tio är ointresserade av att genomföra någon förändring som innebär flytt från orten de nu befinner sig i och ser inte framför sig att de kommer ändra den åsikten. Detta stöds i de undersökningar som Furåker har gjort och där han också har återfunnit att människors geografiska anknytning trumfar eventuella ambitioner (Furåker, 2004, s. 16). Även Garavan och Coolahan tar upp att samhällsförankring till geografiskt område kan ha en negativ påverkan på rörlighet men inte med samma eftertryck som Furåkers forskning (Garavan & Coolahan, 1996, s. 34).

I Rosenbaums undersökning kring betydelsen av individens *ålder* framgår det att organisationer har inneboende yrkesåldersnormer. Dessa styr när en individ är att betrakta som passé för en karriär och när någon är för ung för att ta sig vidare (Rosenbaum citerad i Garavan & Coolahan, 1996, s. 35). Ska man tolka informanternas upplevelse kring det här så har de än så länge mest setts som för unga. Det som är intressant är att det är olika inställningar ute på förbanden kontra de som jobbar med produktion och placering av officerare. Förbanden har en mer återhållen syn på hur fort någon ska röra sig vertikalt men även horisontellt och det är förbanden som har kontroll över den vertikala rörelsen i en individs inledande karriär.

Att *social klasstillhörighet* inte togs upp är kanske inte så konstigt då den faktorn grundar sig i att en individ väljer yrke utifrån vilken utbildningsnivå som den genomför (Garavan & Coolahan, 1996, s. 32-33). I detta fall går alla samma utbildning och har samma fortsatta förutsättning oavsett klasstillhörighet. Övriga faktorer togs upp men inte så att det gick att göra något av i denna studie. Exempelvis uttryckte en informant att den var oerhört nöjd där den var och därmed låg *ambitionsnivå* att gå vidare i karriär samtidigt som hen uttryckte stora ambitioner om framtiden.

4.3. Vilken potentiell rörlighet återges av medarbetarna?

4.3.1. Faktorer

Attityd

Samtliga informanter har en positiv alternativt en mycket positiv attityd till intern rörlighet i Försvarsmakten. Huvudmotiv är att då blir personal kvar i organisationen istället för att de slutar. Fem informanter ser det som viktigt för kompetensförsörjningen i organisationen. Både att kunna flytta kompetens men även att individer och organisationen kompetensutvecklas.

Jag kommer från ett skyttekompani i en manöverbataljonstruktur där allt är uppbyggt på samma sätt. Och så kom man till det här då som är lite mer ihopsatta enheter, inte någon struktur direkt. Jag kunde ta med mig grejer från ... som man kunde använda här då. Få in strukturen så att det skulle fungera bättre. (I5)

Informanterna ser negativa aspekter med att flytta på sig i form av att förlora en arbetsplats och ett arbetslag som de trivs med och att de kanske inte stannar tillräckligt länge på en tjänst för att hinna lära sig tillräckligt mycket.

Fyra informanter berättar att de ser möjligheterna att röra sig uppåt i hierarkin som mer trolig om de stannar inom sitt förband och därför skulle det vara negativt att flytta på sig utanför det kontaktnätet.

Samtliga ser karriär som en rörelse uppåt i hierarkin. Två av informanterna berättar att de för tillfället är mer intresserade av att röra sig horisontellt inom organisationen och även på nuvarande förband på grund av sin familjesituation. Två andra informanter känner sig så pass nöjda med sin situation just nu att de ser ingen vinst med byta bort den tillvaron för en tjänst högre upp i hierarkin. De vill inte gå skola som skulle kunna leda till en vertikal rörelse eftersom det innebär bortavaro från hemmet. Sju av informanterna vill gärna röra sig uppåt men fem av dem beskriver antagning till skola som en flaskhals som är svår att ta sig igenom.

Upplevd norm

I grunden känner samtliga en positiv attityd på sin arbetsplats, där ingen skulle hindra informanten vid ett byte av arbetsplats. Fyra av tio berättar att chefer inte frågar individer som vill röra på sig om varför, utan accepterar situationen och försöker hantera efterdyningarna av bortfallet. Tre av dem uppger att de fick en känsla av att svika sitt gamla arbetslag när de flyttade. Två av samtliga informanter säger att just den känslan gör att de inte vill lyfta en sådan fråga med chefen. Generellt uttrycker de en positivare attityd ju längre ner i hierarkin de diskuterar rörlighet. På frågan om vad informanten tror att Försvarmakten har för syfte med sin positiva attityd så är det den allmänna uppfattningen att det är bättre att behålla personal än att tappa dem. Det är ett tydligt fokus på numerär snarare än individ med kompetens.

Upplevd kontroll

Samtliga berättar att de upplever sig ha kontroll över att kunna byta horisontellt i och med sökförfarandet. Fem av tio berättar att processen underlättas om de är ärlig med sin chef från första stund de börjar sondera terrängen efter något nytt. Två informanter uttrycker att chefsorientering inte har hjälp på något sätt. När det gäller vertikal rörelse uppger åtta av tio att det krävs både engagemang från individen och chef för att det ska gå att genomföra och därför ligger inte kontrollen helt hos dem. Fem av informanterna känner även att högre stabsnivå alternativt Högkvarteret kan komma in och styra utan att lyssna på individen vilket är försvårande för deras möjlighet till kontroll. Fyra av informanterna berättar att ett kontaktnät inom Försvarmakten har underlättat för dem att få igenom en flytt.

Fem av informanterna ser att ett kontaktnät är väsentligt för att få tillgång till alla möjligheter som finns i Försvvarsmakten eftersom inte allt lyses ut.

Sen vet jag lika väl hur mycket som inte kommer ut och vill jag någonting så behöver jag kommunicera det internt. Det räcker inte att bara vänta på att saker ska dyka upp externt eller på nätet. (I10)

Två av informanterna känner att viss kontroll ligger i händerna på sina partner och vad deras vilja är i sammanhanget.

4.3.2. Analys

Ajzen menar att intentionen till att utföra ett beteende, i det här fallet den potentiella rörligheten, hänger ihop med *attityd*, upplevd norm och upplevd kontroll (Ajzen, 1991).

Informanterna har en positiv *attityd* och ser många fördelar med att röra på sig både för sin egen utveckling och för att tillgodose organisationens behov. Dock är de mer positiva till att hålla sin rörlighet inom det geografiska område de är i dag, dels för att behålla sitt kontaktnät och dels för att det är där de har sin personliga bas med familj, vänner m.m.

De uppger att *normen* är positiv. De skulle med största sannolikhet inte motarbetas om de vill byta arbetsplats. Framför allt har deras närmaste chefer den inställningen och det är de som blir inblandade i händelse av en flytt. Att Försvvarsmaktens chefer generellt verkar ha ett fokus på att behålla personal snarare än att kompetensutveckla ger intrycket av en kortsiktig plan som kräver mer idéer för att få till den långsiktighet som en stabil kompetensförsörjning behöver.

Den upplevda *kontrollen* är hög när det kommer till att röra sig horisontellt eftersom det inbegriper sökförfarande. Kontrollen ökar om de är öppna med sin vilja inför chefen i ett tidigt skede. Att ledningen hinner anpassa sig till förändringar och säkerställa sin kompetensförsörjning känns logisk i en organisation med personalbrist. Ingen av informanterna ger någon känsla av att ha kontroll över vertikal rörelse utan att möjligheten ligger i både individen och chefens händer. Individen måste trots allt söka sin väg uppåt i hierarkin men chefen har beslutanderätten. Detta stämmer väl överens med Garavan och Coolahans argumentation om att karriärrörlighet beror på en kombination av individuella och organisatoriska faktorer.

De menar att det inte går att bara titta på individuella faktorer som förklaring till varför en individ stannar på en viss nivå i organisationen. Formella och informella regler kring kompetensförsörjning och planering kommer också påverka. Dessutom tänker både organisationer och individer alltför traditionellt på karriärer. Ett bredare och mer flexibelt tänkande från båda sidor skulle ge en större rörlighet generellt (Garavan & Coolahan, 1996, s. 38). Även Gustavsson argumenterar för att ”tunnelseende skapar både individuella och organisatoriska begränsningar som inte direkt öppnar upp för rörlighet inom...organisationer” (Gustavsson et al, 2007, s. 36).

Det finns intentioner till intern rörelse bland informanterna men de är på ett mycket begränsat geografiskt område.

5. Avslutande kapitel

5.1. Resultat och slutsatser

I detta avsnitt sammanställs resultaten från undersökningens arbetsfrågor och huvudfråga samt slutsatser.

Vilka organisationsrelaterade faktorer återges av medarbetarna?

Det som lyfts fram är behovet av personalstrategi för intern rörlighet inom organisationen samt en utvecklingsplan för individen med syfte att öka önskad rörlighet och minimera oönskad rörlighet. Tiden är en bristvara i svenska Försvarsmakten och hindrar personalen att *kompetensutveckla* sig. Det finns *karriärstegar* och befattningar att röra sig emellan men samtidigt finns det hinder både på grund av att andra individer inte vill flytta på sig, ologisk organisationsstruktur och chefer som inte låter personal röra på sig. Vissa chefer förstår inte/saknar kunskap om eller äger inte mandat att påverka i karriärstegarna, vilket leder till *svagheter i karriärutvecklingssystemet*. Informanterna saknar information om alla möjligheter till rörlighet i Försvarsmakten och därmed är *befordringssystemet* inte helt tydligt. Som nyanställda hade informanterna en annan förväntan på vilken initial befattning de skulle börja på än vad Försvarsmakten tilldelade dem vilket ledde till *felmatchning p.g.a. urvalskriterier*.

Vilka individrelaterade faktorer återges av medarbetarna?

Informanternas *attityder och värderingar* lyser igenom i den lojalitet och sociala tillhörighet de känner till sin nuvarande arbetsplats och sina arbetskollegor. Chefer förstår inte deras *kompetensnivå* och var de passar in i organisationen, vilket gör att det tar tid innan karriären kommer igång och individen söker möjliga vägar på egen hand. Deras *livssituation och ålder* samt *kön* är ännu inte i den fas i livet där de blir bundna till hemmet men *familjesituationen* gör dem mycket fokuserade på att leva där deras familj och vänner bor. Informanternas *uppfattade karriärmöjligheter* är stora eftersom de själva, till skillnad mot organisationen, ser sig som mångsidiga i sin kompetens. Det som är nytt och utanför det teoretiska ramverket är att informanterna ser det som viktigt att bli *tillfrågad till rörlighet* istället för att söka själva. Därmed skapar de på egen hand hinder i rörligheten genom att vänta på att någon annan ska se och agera först. Detta kan vara ett arv från hur personal planerades tidigare innan det svenska yrkesförsvaret uppstod.

Vilken potentiell rörlighet återges av medarbetarna?

Deras *attityd* är positiv och de upplever att den grundläggande *normen* i svenska Försvarsmakten är att rörlighet inte ska hindras. Organisationen är fokuserad på att personal behåller sin anställning oavsett vad det innebär för kompetensförsörjningen. Deras *kontroll* över att kunna påverka sin rörlighet är god horisontellt men begränsad vertikalt på grund av att chefens vilja spelar roll i det sistnämnda. De har intentionen att röra på sig men att det måste vara inom marginalerna för att de ska kunna fortsätta leva där familj och vänner finns.

Detta leder till huvudfrågan: *Vilka är de mest signifikanta faktorerna för intern personalrörlighet i en militär organisation?* Det som genomsyrat empiri och analys är att individens vilja tar över och styr rörligheten om inte organisationen har en personalstrategi för rörlighet och en utvecklingsplan för individens framtid. Viljan kan styra ändå men möjligheten för organisationen att ha en rörlighet som möter dess behov ökar om det finns en genomtänkt struktur. Samtidigt verkar chefer behöva utbildas om informanternas kompetens och användningsområde för att kunna göra en adekvat utvecklingsplan som matchar organisationens behov. Det räcker alltså inte bara med en strategi. En faktor som också varit framträdande är att individen ser sin geografiska anknytning som mycket viktigare än något annat och det begränsar deras vilja att röra sig. Utvecklingsplanen för individens rörlighet behöver vara inom en acceptabel radie från hemmet. *Slutsatsen* är att organisationsrelaterade faktorer måste korrelera med individrelaterade faktorer om kompetensförsörjningen ska fungera i en militär organisation. Förutsatt att individens begränsningar omhändertas i personalplanering möjliggörs organisationens behov och byggandet av militär förmåga. Då måste också strategin ha fokus på kompetensförsörjning och inte bara personalförsörjning.

5.2.Resultatdiskussion

Med studiens resultat kan några nya saker förstås. Exempelvis kan teorier inom HRM, framtagna genom undersökningar på civila företag, hjälpa till att skapa insikter även inom militära organisationer. Samtidigt så måste en reflektion ske kring teoriernas precision. Hur ska specifika faktorer relaterat till militär organisation identifieras? Hela studien handlar om tolkningar av vad som sagts i intervjuerna. Författaren kanske har tolkat svaren från informanterna så att de passar in i teorierna istället för tvärt om. Nyansskillnader försvinner som borde lyftas ut som unika i det här fallet.

Författaren upplever ändå det specifika har kunnat belysas samtidigt som teorierna har blivit bekräftade, d.v.s. hur faktorerna yttrar sig i det här fallet. Till viss del kan studien anses som teoriutvecklande även om det inte har varit syftet. En faktor har kunnat ses som unik i det här fallet men dessutom har nya beskrivningar utav faktorerna kunnat ges som går att använda i fortsatta studier på andra nivåer i militär organisation. Syftet med studien var att *ur ett medarbetarperspektiv hitta orsaker till intern rörlighet som påverkar kompetensförsörjning av militära organisationer*. Informanterna har återgivit både möjligheter och begränsningar som gör att de mänskliga resurserna utvecklas till att bli duktiga och kompetenta. Resultaten ger svar på viktiga aspekter att beakta vid kompetensförsörjning inom en militär organisation.

Huvudfrågan skulle kunna tolkas som att studien skulle lägga fram de absolut viktigaste faktorerna men det låter sig inte göras. Istället är det mer lämpligt att fokusera på vilka samtliga faktorer som finns och hur de påverkas av varandra. I inledningen av denna studie beskrevs ett företag som ett system där en balans måste råda mellan alla ingående delar. Informanternas svar vittnar om detta. När organisationen inte arbetar med personalfrågor då tar individen egna initiativ som inte alltid är för organisationens bästa. I empirin kan det skönjas att svenska Försvarsmakten, under den tid som informanterna haft anställning, har börjat arbeta aktivt med frågorna. Medarbetarna känner att det börjar bli en struktur inom personaltjänsten som de kan förhålla sig till. Vilket är ett steg mot att kompetensförsörja den militära förmågan.

Forskning kring skapandet och vidmakthållandet av militär förmåga har sällan handlat om personalen och dess kompetens. Fokus har oftare legat på teknologi eller numerärer än kompetensförsörjning. Teorierna har omfattande slutsatser där de har satt likhetstecken mellan storlek på styrka och kapacitet istället för kompetens och kapacitet (Newsome, 2010, s. 132-136). I den här studien har samma fokus känts igen i vissa svar från informanterna. Det är mer fråga om personalförsörjning än om kompetensförsörjning. Medarbetarna känner att det är viktigare att få personalen att stanna kvar så att inte organisationen står tom än att de har kompetens och utvecklas. De upplever även att organisationens prioritering ligger mer i att lösa uppgifter här och nu än att bygga kompetens för framtiden. I det sammanhanget ger denna studie ett bidrag i form av att belysa ytterligare ett hinder som organisationen och individen sätter upp. Om hindren försvinner eller åtminstone minimeras skulle personalförsörjningen kunna gå från ett numerärt fokus till ett mer kvalitativt och bli en kompetensförsörjning.

Organisationen måste se till både ”spaces and faces” (Samoila, 2015, s. 59). Att fylla luckor med hjälp av personalrörlighet utan att beakta vem som sätts där eller inte låta människor flytta på sig för att kompetensen inte förstås är resursslöseri.

5.3. Avslutande diskussion

Arbetet med undersökningen har varit intressant och lärorikt. Författarens ögon har öppnats för hur komplex kompetensförsörjning är och hur stor roll både individen och organisationen har i detta. Det har varit en fin balansgång för författaren att se objektivt på svaren då hon också är en del av Försvarsmaktens humana kapital och dessutom högre chef. Resultaten har fått läsas om och om igen för att bryta i möjliga tolkningar. Transkriberingen har hjälpt att hålla empirin så objektiv som möjligt.

Teorierna som används i undersökningen har kompletterat varandra på ett bra sätt. En lämplig reflektion är dock att det är ganska stora skillnader mellan Gustavsson et al och Garavan samt Coolahans faktorer. Detta kan förklaras utifrån att de tagits fram ur divergerande kontexter men även att de har helt olika fokus (rörlighet och karriärrörlighet). Fördelen med att använda två skilda teoribildningar är att tolkningsramens blir mycket större än om endast den ena eller andra hade används. Utan TpB-teorin hade inte den potentiella rörligheten kunnat belysas på samma sätt som den nu görs i resultaten. Det hade gjort forskningen lika platt som många andra studier i ämnet där endast den faktiska rörligheten används. Nu går det istället att på ett bättre sätt förstå faktorernas inverkan på framtida rörlighet. Nackdelen med ett så stort analysverktyg som denna studie använt är komplexiteten. Risken att något tolkas fel eller inte upptäcks är överhängande. För att hantera detta har en tidskrävande systematisk genomläsning krävts, där en faktor i taget har varit i fokus.

Resultatens giltighet kan alltid diskuteras. Undersökningen har ett snävt perspektiv, endast medarbetarens. Dessutom har inte mer än 10 medarbetare utav 3864 officerare (Försvarsmakten, 2016) intervjuats. Det är orimligt att kunna generalisera i allt för stor utsträckning. Vilket heller inte är syftet med intervjubaserade studier. Fördelen med denna undersökning är den geografiska spridning som informanterna står för. De arbetar på olika befattningar vid skilda förband inom hela Försvarsmakten. Det gör att många olika faktorer har kunnat hittas jämfört med om endast ett fåtal förband eller en stridskraft hade studerats.

Med många identifierade faktorer, som återfinns på flera ställen i organisationen, går det ändå att dra slutsatser.

Hur vet intervjuaren att denne har fått veta vad informanten verkligen menar? I metodkapitlet så togs det upp att frågorna skulle hållas öppna med så lite ledande frågor som möjligt. Så blev det inte. För att verifiera mina tolkningar och pröva tillförlitligheten hos informanten så kompletterades de öppna frågorna med direkta frågor i samtliga fall (Kvale & Brinkman, 2015, s. 214). Exempelvis en informant ändrade hela sin utsaga när de direkta frågorna krävde kompletterande svar. Det öppnar naturligtvis för större ifrågasättande kring denna studies resultat men med tanke på att övriga nio oberoende lämnade överensstämmande svar utan att ändra sin version efter direkta frågor så får nog detta ses som ett undantag som bekräftar regeln.

5.4.Fortsatt forskning

Studien väcker nya frågor både teoretiskt och praktiskt. De teorier som använts i denna studie kan inte anses som heltäckande för all teoribildning inom rörlighet. Därför borde fler studier i ämnet relaterat till militär organisation ske. En fråga som kom upp under undersökningen var om det hade varit lämpligt att göra en särskiljning utifrån organisationsstruktur vid studier av intern rörlighet? En hierarkisk struktur jämfört med en platt har troligen olika faktorer som genererar skilda problem och lösningar för personalstrategierna. Även om den här studien säger att civila teorier går att applicera på militär organisation så kanske inte all HRM-teori går att använda. Det hade varit intressant att göra en studie och se hur personalstrategerna på högsta nivå arbetar med dessa frågor och om det får några konsekvenser i organisationen. Med tanke på att civil och militär verksamhet har helt olika mål (vinst versus förmåga (Samoila, 2015, s. 62)) med sin verksamhet så borde även resonemangen vara olika inom respektive perspektiv.

Litteratur och referensförteckning

Litteratur

Antilla, M. (2005). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Biddle, S. (2007). Explaining Military Outcomes. I. Brooks & Stanley (Red.), *Creating military Power - The Sources of Military Effectiveness*, (s. 207-220). Stanford: Stanford University Press.

Brooks, Risa A. (2007). Introduction: The Impact of Culture, Society, Institutions and International Forces on Military Effectiveness. I. Brooks & Stanley (Red.), *Creating military Power - The Sources of Military Effectiveness*, (s. 1-26). Stanford: Stanford University Press.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2016). *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts Juridik.

Furåker, B. (2006). Anställningsform och inställning till rörlighet: en analys av data från tre svenska undersökningar. I. Rauhut & Falkenhall (Red.), *Arbetsrätt, rörlighet och tillväxt* (s. 66-92). Stockholm: Institutet för tillväxtpolitiska studier.

Granberg, O. (2013). *PAOU – Personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.

Gustavsson, M., Barajas, J., & Ekberg, K. (2007). *Kompetensförsörjning och rehabilitering-rörlighetens två stuprör*. Linköping: Linköpings universitet.

Hallqvist, A. (2005). *Arbetsliv och mobilitet - en forskningsöversikt*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Hansson, J. (1997). *Skapande personalarbete – lärande och kompetens som strategi*. Stockholm: Rabén Prisma.

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför?* Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Rapporter, artiklar, andra källor

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human decision Process*, 50, 179-211.

Ajzens, I. (2001) Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27-58.

Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & Health*, 26(9), 1113-1127.

Biddle, S. (1998). The past as prologue: Assessing theories of future warfare. *Security Studies*, 8(1), 1-74.

Biddle, S., & Long, S. (2004). Democracy and Military Effectiveness – A deeper look, *The journal of Conflict Resolution*, 48(4), 525-546.

Brooks, R.A. (2003). Making military might – Why do states Fail and Succeed?. *International Security*, 28(2), 149-191.

Furåker, B. (2004). Mellan rörlighet och stabilitet. Om anställda och arbetsplatser i ett dynamiskt arbetsliv. *Ett rörligt arbetsliv, Arbetslivsforum 2003 – en mötesplats för forskare och praktiker*, 7-20.

Furåker, B. (2014). Till frågan om hälsa och rörlighet. *Arbetsmarknad och arbetsliv*, Vol 20(4), 8-22.

Garavan, T. N., & Coolahan, M. (1996). Career mobility in organizations- implications for career development Part I. *Journal of European industrial Training*, 20(4), 30-40.

Newsome, B. (2010). Don't get your mass kicked – A management theory of military Capability. *Defense & Security Analysis* 19(2), 131-148.

Samoila, C. C. (2015). Personal planning. A comparative outlook, *Journal of Defense Resources Management*, 6(2), 57-74.

Offentligt tryck

FM2013-2724:1. (2014). *Försvvarsmaktens instruktion för personalförsörjning och personaltjänst (FM PersI) 2014*. Stockholm: Försvvarsmakten.

FM2015-1597:7. (2015). *Försvvarsmaktens Strategiska Inriktning 2015 ändringsutgåva 1 (FMSI 2015 Ä1)*. Stockholm: Försvvarsmakten.

FM2015-1597:7. (2015). *Vår militära profession- agerar när det krävs*, Underbilaga 1.1 till FMSI 2015 Ä1. Stockholm: Försvvarsmakten.

FM2016-10258:1. (2016). *Slutrapport – Framtidens Officersutbildning*. Stockholm: Försvvarsmakten.

FM2016-25889:1. (2016). *Beskrivning av det militära trebefälssystemet*, Bilaga 1 till Personaldirektörens beslut om flerbefälssystemet. Stockholm: Försvvarsmakten.

Elektroniska källor

Ajzen, Icek. (2018). *Constructing a Theory of planned Behavior Questionnaire*. Hämtad 180104, från <http://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.measurement.pdf>

Ajzen, Icek. (2018). *Icek Ajzen*. Hämtad 180106, från <http://people.umass.edu/aizen/tpb.diag.html>

Svenska akademins ordböcker [SAOB]. (2018), *Skicklighet*. Tillgänglig: https://svenska.se/saob/?id=S_03891-0001.B5E8&pz=7

Försvarsmakten. (2016). *Försvarsmaktens årsredovisning 2016 - bilaga 1 personalberättelse. 2016*. Hämtad 180213, från <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/arsredovisningar/arsredovisning-2016/hkv-2017-02-21-bilagor-1-3-ar16.pdf>

Intervjuer

- Informant I1. 2018-01-12 (C. Norenborg, Intervjuare).
- Informant I2. 2018-01-15 (C. Norenborg, Intervjuare).
- Informant I3. 2018-01-17 (C. Norenborg, Intervjuare).
- Informant I4. 2018-01-17 (C. Norenborg, Intervjuare).
- Informant I5. 2018-01-18 (C. Norenborg, Intervjuare).
- Informant I6. 2018-01-19 (C. Norenborg, Intervjuare).
- Informant I7. 2018-01-22 (C. Norenborg, Intervjuare).
- Informant I8. 2018-01-22 (C. Norenborg, Intervjuare).
- Informant I9. 2018-01-22 (C. Norenborg, Intervjuare).
- Informant I10. 2018-01-23 (C. Norenborg, Intervjuare).

Bilaga 1 Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- *Din civila och militära bakgrund (typ av tjänster)?*
- *Vad är intern rörlighet för dig?*
- *Hur upplever du den interna rörligheten?*

Tema 1 Organisatoriskt perspektiv – faktisk rörlighet.

- *Finns det något utifrån organisatoriskt perspektiv som möjliggör för dig till att byta arbete inom FM?*
- *Finns det något utifrån organisatoriskt perspektiv som hindrar dig till att byta arbete inom FM?*

Underlag till direkta frågor om de ovanstående inte ger tillräckligt (Esaiasson et al, 2016, s. 265):

- Policy
 - Interna arbetsmarknader/karriärstegar.
 - Vertikal/horisontell rörelse.
 - Information om möjligheter.
 - Mentor/intern politik.
 - Hur ser din chef på din kompetens?
 - Förväntningar på tjänsten.
 - Finns det en tävlan om befattningar?
 - Byråkratisk handläggning.
 - Stöd från organisationen i karriärplanering.
 - Omorganisationer, färre ska göra mer jobb. (Garavan & Coolahan, 1996, s. 35-38; Gustavsson et al, 2007, s. 21-30).
- *Vad känner du till om FMs inställning till personalrörlighet inom organisationen?*
 - Vilka motiv tror du att den grundar sig i?

Tema 2 Individuellt perspektiv – Faktisk rörlighet

- *Finns det något utifrån ditt perspektiv som möjliggör för dig till att byta arbete inom FM?*
- *Finns det något utifrån ditt perspektiv som hindrar dig till att byta arbete inom FM?*

Underlag till direkta frågor om de ovanstående inte ger tillräckligt:

- Social situation, trivsel.
- Kompetensnivå.
- Värderingar.
- Ålder, kön. (Garavan & Coolahan, 1996, s. 32-35; Gustavsson et al, 2007, s. 21-30).

Tema 3 Individuellt perspektiv – Potentiell rörlighet

- *Egen attityd*
 - Vad anser du om personalrörlighet?
 - Har du några planer på att byta befattning?
 - Vad skulle kunna få dig att byta arbetsplats/arbetsuppgift?
- *Upplevd norm*
 - Vilken attityd upplever du att dina arbetskolligor har kring personalrörlighet?
 - Hur pass stor upplever du att personalrörligheten är?
- *Upplevd kontroll*
 - Finns det möjlighet att byta arbetsplats i framtiden?
 - Vem styr över ett eventuellt befattningsbyte?
- *Vad är din föreställning om konsekvens av intern rörlighet?*
 - Vad tror du att du vinner på att stanna där du är idag?
 - Vad tror du att du förlorar på att stanna där du är idag?
- *Faktorer som underlättar eller försvårar*
 - Information kring lediga interna tjänster.
 - Hur tror du att arbetsgivaren skulle reagera om du ville byta tjänst?
- *Egna erfarenheter*
 - Har du erfarenhet av att byta tjänst inom FM?
 - Vilka reaktioner mötes du av?
 - På vilket sätt har du utvecklats? (Ajzen, 2018)

Övrigt

- *Följ upp med tolkande frågor om det är något som känns otydligt (Esaiasson et al. 2016, s. 265).*
- *Är det något jag inte har frågat om som du skulle vilja säga kring intern rörlighet?*