

Validering av Officersprogrammets urvalsprocess

Steg 1: Identifiering av individuella egenskaper och förmågor som kan ligga till grund för prediktion av framtida funktionsförmåga

Denna undersökning ingår som första steg i en planerad sekvens av studier som syftar till att validera officersprogrammets urvalsprocess. Syftet med detta första steg var att identifiera ett antal egenskaper och förmågor som antas vara betydelsefulla för officerare för att genomföra ett bra arbete, oavsett inom vilken arena officeren verkar. En sammanfattande modell togs fram baserat på (1) en litteraturstudie där internationella peer-review publikationer har granskats, (2) en granskning av svenska rapporter och dokument som har haft ansatsen att identifiera/kategorisera egenskaper och förmågor hos officerare samt (3) fokusgruppsintervjuer med 39 informanter med god insyn i vilka egenskaper och förmågor en officer bör besitta.

Den sammanfattande modellen visar att en officer bör besitta ett antal *individuella basegenskaper* såsom emotionell stabilitet, drivkraft, vilja, energi, integritet och värdegrund. Officeren bör också ha *interpersonella förmågor* i form av social kompetens och social anpassningsförmåga samt *uppgiftsrelaterade förmågor* så som förståelse för helheten, förmåga att vara pragmatiskt och problemlösningsförmåga.

Författare:

Maria Fors Brandebo

Emil Lundell

Gerhard Wolgers

Gerry Larsson

ISBN 978-91-86137-70-0



Försvarshögskolan

Box 27805

115 93 Stockholm

www.fhs.se

Validering av Officersprogrammets urvalsprocess

**Steg 1: Identifiering av individuella egenskaper och
förmågor som kan ligga till grund för prediktion av
framtida funktionsförmåga**

**Maria Fors Brandebo
Emil Lundell
Gerhard Wolgers
Gerry Larsson**

Validering av Officersprogrammets urvalsprocess

Steg 1: Identifiering av individuella egenskaper och
förmågor som kan ligga till grund för prediktion av framtida
funktionsförmåga



LEDARSKAPSCENTRUM

Validering av Officersprogrammets urvalsprocess

Steg 1: Identifiering av individuella egenskaper och
förmågor som kan ligga till grund för prediktion av framtida
funktionsförmåga

Maria Fors Brandebo
Emil Lundell
Gerhard Wolgers
Gerry Larsson



LEDARSKAPSCENTRUM

Rapporten har tagits fram på uppdrag av Försvarmakten.

Försvarshögskolan, Institutionen för säkerhet, strategi och ledarskap
Ledarskapscentrum Serie I:109, 2017
Serie I: Informations- och utbildningsmaterial, ISBN 978-91-86137-70-0
Tryckt av Arkitektkopia
© Författarna och Försvarshögskolans Institution för säkerhet, strategi och ledarskap

Innehåll

| | |
|--|----|
| Sammanfattning | 7 |
| Abstract | 8 |
| Inledning..... | 9 |
| Rätt person på rätt plats – varför då?..... | 9 |
| Urvalsprocess – hur då?..... | 9 |
| Effektivitet, nytta och träffsäkerhet - hur vet man det?..... | 10 |
| Validering av officersurval behövs | 11 |
| Urvalsprocess av officerare | 13 |
| Officersprogrammet på Försvarshögskolan..... | 13 |
| Standardiserad psykologisk urvalsprocess av officerare | 13 |
| Förändringar i urvalsprocessen mot OP..... | 14 |
| Den psykologiska urvalsprocessen mot OP..... | 15 |
| Studiens syfte och avgränsningar | 19 |
| Metod | 21 |
| Litteraturstudien..... | 21 |
| Tidigare svenska rapporter och dokument | 22 |
| Fokusgruppsintervjuer | 23 |
| Urval av informanter..... | 23 |
| Datainsamling | 23 |
| Dataanalys..... | 23 |
| Presentation av undersökningens resultat..... | 24 |
| Resultat..... | 25 |
| Litteraturstudien – internationella peer-review publikationer..... | 25 |
| Individuella egenskaper | 25 |
| I relation till andra..... | 29 |
| Summering av tidigare svenska rapporter och dokument | 31 |
| Resultat från fokusgruppsintervjuerna | 32 |
| Sammanfattande modell | 38 |
| Diskussion | 40 |
| Referenser..... | 42 |

Sammanfattning

Denna undersökning ingår som första steg i en planerad sekvens av studier som syftar till att validera officersprogrammets urvalsprocess. Syftet med detta första steg var att identifiera ett antal egenskaper och förmågor som antas vara betydelsefulla för officerare för att genomföra ett bra arbete, oavsett inom vilken arena officeren verkar. En sammanfattande modell togs fram baserat på (1) en litteraturstudie där internationella peer-review publikationer har granskats, (2) en granskning av svenska rapporter och dokument som har haft ansatsen att identifiera/kategorisera egenskaper och förmågor hos officerare samt (3) fokusgruppsintervjuer med 39 informanter med god insyn i vilka egenskaper och förmågor en officer bör besitta.

Den sammanfattande modellen visar att en officer bör besitta ett antal *individuella basegenskaper* såsom emotionell stabilitet, drivkraft, vilja, energi, integritet och värdegrund. Officeren bör också ha *interpersonella förmågor* i form av social kompetens och social anpassningsförmåga samt *uppgiftsrelaterade förmågor* så som förståelse för helheten, förmåga att vara pragmatiskt och problemlösningsförmåga.

Abstract

This study is the first of a planned sequence of studies with the aim to validate the Officers's program selection process. The aim of this first step was to identify qualities and abilities that are of importance for military officers' ability to perform their duty, regardless of the arena they work in. A comprehensive model was developed based on (1) a literature study with international peer-review publications, (2) a review of Swedish reports and documents with the aim to identify/categorize qualities and abilities in military officers, and (3) focus-group interviews with 39 informants with relevant insight in which qualities and abilities a military officer should possess.

The comprehensive model shows that a military officer should possess a few *individual base qualities* such as emotional stability, motive power, determination, energy, integrity, and values. The officer should also have *interpersonal abilities* like social competence and social adaptability as well as *task-related abilities* such as having an understanding of the whole, the ability to be pragmatic and problem-solving abilities.

Inledning

Rätt person på rätt plats – varför då?

I verksamheter där människor involveras blir det allt viktigare att rätt person är på rätt plats (i rätt tid, med rätt utrustning och till rätt kostnad) för att effektivt bidra till verksamhetens mål och visioner. Ytterst handlar detta även om organisationens överlevnad när resurser och medel är begränsade.

Personalförsörjning utgör en av de viktigaste uppgifterna för HR-funktionerna i dagens organisationer (Mabon, 2014). Effektivisering av denna utgör en av organisationens främsta utmaningar. I Försvarsmaktens strategiska inriktning för 2015 (Försvarsmakten, 2015) framkommer detta också tydligt vilket bland annat följande påstående belyser: ”Personal är ett av grundfundamenten för vår operativa förmåga. Tillgång till rätt antal individer med rätt kompetens är en förutsättning för operativ förmåga.” (Försvarsmakten, 2015, s 5; Försvarsmakten, 2015, Bilaga 1 huvuddokument s 47).

I urvalsprocesser inom så kallade högriskyrken, som till exempel militära yrken, kan felrekrytering medföra stor skada, inte bara ur ekonomiskt perspektiv utan även ur ett arbetsmiljöperspektiv för individ och organisation. I värsta fall dessutom med svåröverskådliga säkerhetspolitiska konsekvenser ur ett nationellt perspektiv. Att via rekrytering och urval välja ut rätt person till rätt plats är således av stor betydelse, inte minst för Försvarsmakten (FM).

Urvalsprocess – hur då?

Det övergripande målet med rekrytering och urval är välja ut de kandidater som kommer bli mest effektiva som anställda (Annell, 2015), eller som kan tillgodogöra sig den utbildning de väljs ut till på bästa vis. Dessa utvalda förväntas därmed bidra till störst nytta för organisationen.

En urvalsprocess är den procedur som är till stöd för en organisation i sina beslut att välja ut lämplig(-a) person(-er) bland flera i något avseende. Urvalsbeslut grundas på någon form av bedömningar angående denna förmodade lämplighet gentemot en i förväg specificerad kravprofil. Urvalsprocessen består vanligen av insamling av data och underlag för bedömning. Detta kan till exempel göras med ansökningsbrev/CV, referenser, arbetsprov, intervjuer och/eller olika bedömningsmetoder som till exempel arbetspsykologiska tester. Vanligen så sammanvägs denna information på något vis för en bedömning.

En effektiv urvalsprocess baserar sin utformning på aktuell vetenskap, använder vetenskapliga metoder och verktyg, använder uppdaterade arbetsanalyser och kravprofiler, har utbildade och tränade bedömare, samt har tillgång till rätt bedömningsunderlag av högsta kvalitet, och har en tillförlitlig metod för både datainsamling och sammanvägning av resultat så att urvalsbeslut därmed kan bli så rättvisande, icke-diskriminerande, giltiga och träffsäkra som möjligt.

Effektivitet, nytta och träffsäkerhet - hur vet man det?

En effektiv urvalsprocess är både *tillförlitlig* och *träffsäker* med att välja ut rätt personal till organisationen. Detta kan också uttryckas som att en *reliabel* och *valid* urvalsprocess maximerar organisationens strävan att uppnå sina verksamhetsmål och visioner, samt minimerar risker och negativa konsekvenser med felrekrytering. Eller ännu enklare uttryckt: ju effektivare en urvalsprocess desto större nytta tillför den organisationen.

Nytan för organisationen avspeglas av urvalsprocessens tillförlitlighet och träffsäkerhet i förhållande till andra nödvändiga avvägningar (till exempel säkerhetsbedömningar) och de ekonomiska kostnaderna för urvalsprocessen. Störst nytta, och den mest effektiva urvalsprocessen, kan faktiskt beräknas. För att organisationen ska kunna beräkna detta så behöver reliabilitet och validitet för urvalsprocessen vara känd, liksom antal sökande och antagningsbehov med mera och alla ekonomiska kostnader inom urvalsprocessen. Poängen är att investeringar i urvalsprocessen bör löna sig för organisationen (Sjöberg, 2014).

En avgörande faktor för att kunna bedöma en urvalsprocess effektivitet (och nytta) är att ha mått på dess validitet, det vill säga hur giltig och träffsäker den är. För att kunna avgöra om det, så att säga, är värt nedlagda pengar och resurser i form av investeringar och insatser i rekrytering och urval, så behöver man undersöka och erhålla mått på urvalsprocessens validitet.

Vad man då behöver göra är helt enkelt att erhålla mått/bedömningar på hur den tidigare utvalda personalen faktiskt presterar när de utför sitt arbete i avsedd befattning, som officer eller dylikt. Ännu bättre vore förstås att utvärdera hur pass väl officerare fungerar och presterar i ”skarp” tjänst, helst som krigsplacerad. Hur pass väl FMs officerare presterar i tjänst, eller ”i fält”, är givetvis både värdefulla och

intressanta uppgifter. För att avgöra träffsäkerheten, och effektiviteten och nyttan, med FMs urvalsprocesser så räcker det inte med det. Poängen är att i nästa analysfas jämföra dessa värden/bedömningar från verkliga arbetsprestationer med resultat och värden erhållna *tidigare* i samband med urvalsprocessen, och kanske även under officersutbildningen. Det är först i förhållande till detta som det kan bli en validering av urvalsprocessen och/eller officersutbildningen.

Alltså, så här: om värdena i samband med urvalsprocessen visar sig ha hög korrelation med värdena vid ”skarp” tjänst så innebär det att urvalsprocessen därmed har en hög träffsäkerhet med att förutsäga (predicera) framtida arbetsprestation. Om värdena i samband med urvalsprocessen däremot visar sig ha en låg korrelation med värdena vid ”skarp” tjänst så innebär det att urvalsprocessen har en låg träffsäkerhet med att förutsäga (predicera) framtida arbetsprestation. Önskvärt är givetvis att urvalsprocessen lyckas förutsäga framtida arbetsprestation i tillräckligt hög grad, det vill säga ha tillräckligt hög validitet, för att kunna motivera dess roll och utformning.

Validering av officersurval behövs

När det gäller officersyrket och valideringsstudier så bör man också fråga sig om det är så att urvalsprocessen och/eller officersutbildningen bidrar till hur ”bra” officerare det till slut blir? Sannolikt bidrar både urvalsprocess och officersutbildning med något som kan tänkas påverka framtida arbetsprestation och beteende som officer. Därmed utgör officersutbildningen givetvis också en faktor som inverkar på validiteten av urvalsprocessens prediktionskraft. Det vore väl annars märkligt om officersutbildningen inte skulle ha någon inverkan?

Givetvis kan man i denna anda också fråga sig om det är så att urvalsprocessen bör predicera hur väl man klarar officersutbildningen och/eller hur pass ”bra” officer man faktiskt kommer bli?

En vetenskaplig valideringsstudie kan också ge mer detaljerat underlag om i vilken grad de olika ingående urvalsmetoderna och urvalsinsatserna bidrar till hela urvalsprocessens förmåga att predicera framtida utbildnings- och arbetsprestation. En valideringsstudie kan därför också utgöra värdefullt bidrag för vilka utvecklingsinsatser och förändringsåtgärder som kan tänkas behövas för att förbättra tillförlitlighet och träffsäkerhet och därmed öka urvalsprocessens effektivitet och nytta för organisationen.

FM saknar valideringsstudier av officersurvalsprocessen. Det saknas vetenskaplig utvärdering av dess träffsäkerhet gentemot hur officerare faktiskt presterar i aktiv tjänst. FM kan därmed inte svara tydligt på hur träffsäker och effektiv dess urvalsprocess egentligen är.

Det finns några mindre interna opublicerade studier inom Försvarsmaktens HR Centrum som försökt validera urvalsprocessen mot examination från officersutbildningen. Det finns också minst en publicerad sådan valideringsstudie (Bäckman & Wolgers, 2012). Resultat från dessa är emellertid inte så tydliga.

Detta beror bland annat på att det inte alltid är hela urvalsprocessen som har undersökts, utan endast en avgränsad del av den. Det är nämligen hela urvalsprocessen som behöver valideras för att erhålla så riktig uppfattning som möjligt av urvalsprocessens validitet. Detta alltså även om urvalsprocessen sträcker sig över flera urvalssteg, hos olika myndigheter, som i fallet för officersurval mot officersprogrammet.

Även om hela urvalsprocessen undersöks så behöver man i valideringsstudier också analysera, och ibland även korrigera för, eventuella uppkomna problem vad gäller effekter av förselektering eller snävt selektivt urval. Detta för att resultat av analyser ska bli så tillförlitliga som möjligt. Urvalsprocessen mot officersprogrammet innebär till exempel att viss förselektering görs redan i början av urvalsprocessen mot bakgrund av specifika formella behörighetskrav och så vidare.

En annan begränsning med valideringsstudier av officersurval handlar om att man validerar urvalsprocessen mot ett måhända relevant, men kanske alltför begränsat kriteriemått, nämligen examination från Försvarshögskolan (FHS). Urvalsprocessen kanske inte enbart är till för att välja ut de som kan klara av officersutbildningen? Många anser nog att urvalsprocessen också avser predicera hur ”bra” officerare det faktiskt sedan kan bli.

Vidare är det en metodologisk utmaning att finna lämpliga kriterier att validera urvalsprocessen mot. FHS använder sig till exempel inte fullt ut av ett graderat betygssystem för att bedöma utbildningsprestationer. De flesta blir godkända och examinerade, och ett mindre antal förblir icke-examinerade (på grund av slutat/studieuppehåll/avskilts från utbildning et cetera). En mer finfördelad skala som kriteriemått medger ökande möjligheter avgöra hur träffsäker urvalsprocessen, och hur väl dess olika urvalsmetoder bidrar till denna validitet.

Validering av urvalsprocessen mot hur väl man lyckas under officersutbildningen har därför behövt finna andra mått än enbart godkänd eller icke godkänd examination. Bedömningar av lärare, och kamrater, under olika utbildningsmoment har ibland eftersökts. Antal omtentor på mer renodlade akademiska studiemoment har ibland också insamlats och så vidare. Dock finns det invändningar och begränsningar med att använda sådana otillräckliga kriteriemått.

Givetvis är det av värde att undersöka vilka som inte examineras och varför. Dock skulle det vara av ännu högre värde för FHS och FM möjligheter att utvärdera och validera urvalsprocessen om det fanns högre upplösning på studieprestation (till exempel betygsskala/bedömningar med fler steg) på samtliga officerskandidater

under utbildningens gång, och i samband med, examination. Detta skulle ge bättre underlag samt öka rättvisa och tillförlitlighet i efterföljande utvärderingar och valideringar.

Urvalsprocess av officerare

Officersprogrammet på Försvarshögskolan

Officersprogrammet (OP) är en treårig högskoleutbildning som leder fram till officersexamen. Efter utbildningen kan man bli anställd som officer inom FM. Officersyrket innebär många möjliga specialiseringar och yrkesinriktningar.

Som officer är man utöver specifik yrkesinriktning också chef och utövar makt. Ytterst kan yrket innefatta väpnad strid med rätt att bruka våld. Uppgiften ställer stora krav på fysisk förmåga och ledaregenskaper men också förmåga till empati och analytiskt tänkande. En utgångspunkt för utbildningen är bland annat FHS och FM:s ledarskapsmodell ”Utvecklande ledarskap” (Larsson & Kallenberg, 2006). Utbildningen avser ge tillräckligt urvalsunderlag för FM:s framtida personalförsörjning av högre officerbefattningar på huvudsakligen strategiska nivåer. Antagningsprocessen är förhållandevis omfattande och sker i flera steg med syfte att få fram lämpliga kandidater. Den psykologiska urvalsprocessen beskrivs nedan.

Standardiserad psykologisk urvalsprocess av officerare

Från och med 1999 implementerades en standardiserad psykologisk urvalsprocess obligatorisk för alla sökande till FM:s dåvarande samtliga officersutbildningar. Motivet var bland annat att öka säkerhet och effektivitet i urval och bedömningar av lämplighet av officersaspiranter till FM.

Utöver gängse formella behörighetskrav för officersutbildning (inklusive godkända vitsord från genomförd värnplikt) innebar det att det också blev obligatoriskt med begåvningsstestning och personlighetstestning samt två separata intervjuer: en psykologintervju (det vill säga intervjubedömning av psykolog) och en professionsintervju (det vill säga intervjubedömning av officer). Dessutom innebar urvalsmodellen att bedömarna efter genomförda intervjuer samlades i en kommission med syfte att motivera individuella bedömningar, vid behov gå igenom vad som framkommit vid datainsamling (test och intervjuer med mera) för att slutligen nå en gemensam lämplighetsbedömning av den sökande. Detta kom att bilda basmodellen för allt officersurval, den så kallade kommissionsmodellen.

För urval mot specifika officersutbildningar, -yrken och befattningar inom FM (till exempel stridspiloter med flera) kunde det naturligtvis tillkomma flertal övriga bedömningsinstrument och behörighetskrav.

De psykologiska test som infördes från och med 1999 var utvecklade av FHS, nämligen begåvningsstestbatteriet Militärhögskoleprovet (MHS-provet; Carlstedt & Widén, 1999) och personlighetstestet CTI – Commander Trait Inventory (CTI-provet; Carlstedt & Widén, 1998). Dessa test är fortfarande i bruk inom FM:s psykologiska urval av militär personal på officersnivåer, men används på litet olika vis idag jämfört med 1999.

Förändringar i urvalsprocessen mot OP

Urvalsprocessen av kandidater mot OP har med åren behövt delvis förändras för att anpassas till förändringar i befälssystem och andra organisationskrav. Dessa förändringar har emellertid främst berört administrativa aspekter av antagnings- och urvalsprocessen. Den gängse psykologiska urvalsmodellen (den så kallade kommissionsmodellen, som beskrivs framöver) har i stort varit densamma.

Tvåbefälssystem infördes under 2000-talet inom FM. Den psykologiska urvalsprocessen behölls emellertid för båda officerskategorierna (officerare och specialist-officerare).

I början av 2010-talet beslutade FM, efter interna undersökningar, att enbart begåvningsstestresultat från Inskrivningsprovet (I-prov 2000) fortsättningsvis skulle användas som bedömningsunderlag för begåvningsnivå vid psykologiskt urval av officerare och specialistofficerare. MHS-provet slutade därmed användas i de grundläggande officersurvalen, men fortsatte användas vid urval för andra specialkategorier på officersnivåer (till exempel piloter). Den psykologiska urvalsprocessen behölls i övrigt för båda officerskategorierna.

Tidigt 2010-tal beslutade FM om förbandens eget ansvar för urval av specialist-officerare till sina egna förband. Detta förändrade urvalsprocessen av specialist-officerare, men berörde inte urval mot OP. Den psykologiska urvalsprocessen mot OP behölls.

År 2016 beslutade FM att urvalet mot OP skulle genomföras av Totalförsvarets Rekryteringsmyndighet (TRM) istället för av Försvarmaktens HR Centrum (HRC). Den psykologiska urvalsprocessen mot OP behölls, med vissa lokala administrativa anpassningar, för att inte förändra meritvärderingen för antagning. Urval mot OP (med kursstart höstterminen 2017) som genomfördes under tidigare delen av 2017 utgjorde därmed den första kullen med officersuttagning mot OP via TRM.

Samtliga individer som sökt OP under de senaste 15 åren har alltså i princip genomgått samma typ av psykologisk urvalsprocess, med samma typ av lämplighetsbedömning. Redogörelsen av processen nedan belyser en standardiserad och förhållandevis omfattande psykologisk urvalsprocess.

Den psykologiska urvalsprocessen mot OP

Steg 1 = Frivillig individuell ansökan.

Ansökan är frivillig till det treåriga OP på FHS och det första steget är Officerstestet (Totalförsvarets Rekryteringsmyndighet, 2015a) som fylls i av sökande via internet. Officerstestet är ett screeninginstrument med huvudsakligen biografiska och hälso-relaterade frågor.

Godkänt resultat på officerstest och i övrigt uppfyllda formella krav för sökt utbildning medför att man går vidare i ansökningsprocessen för sökt inriktning. Utöver grundkraven om svenskt medborgarskap (dubbla medborgarskap accepteras) och fylla 18 år vid ansökningstillfället så finns det flera ytterligare behörighetskrav för OP, till exempel vad gäller högskolebehörighet, fysiska och medicinska krav med mera.

Steg 2 = Antagningsprövning

Nästa urvalssteg är en heldag av antagningsprövning (jämför mönstring) som genomförs hos TRM. De olika momenten i antagningsprövningen (mönstring) sammanfattas här:

a) Besvara eventuella frågeformulär och självskattningsskalor.

Uppdatering av personuppgifter och/eller insamling av underlag inför intervju. Det kan också pågå datainsamling i forskningssyfte.

b) Medicinska undersökningar och fysiska tester

Omfattande kartläggning och utredning. Bland annat av skälet att värna individens egen hälsa, förebygga skador och effektivisera FMs personalförsörjning och framtida insatsförmåga.

c) Psykologiska test

Ett begåvningsstestbatteri kallat Inskrivningsprovet (I-prov 2000) genomförs. I-prov 2000 är bland annat utvecklat av FHS (Carlstedt, B., 1998; se även Carlstedt & Annell, 2010). I-prov 2000 är ett kognitivt testbatteri baserat på den hierarkiska begåvningsmodellen. Testet är semi-adaptivt och baserat på modern testteori, nämligen item response theory (IRT). Detta innebär bland annat att testfrågornas svårighetsgrad anpassas utifrån hur individen svarar. Testtiden kan därmed förkortas. Samtidigt förebyggs eventuella inlärningseffekter vid omtestning eftersom olika testfrågor kan ges vid olika testtillfällen, med bibehållen tillförlitlighet i testresultat.

Testbatteriet är datoriserat och består av 10 delprov och tar cirka 80 minuter att genomföra. Testning sker gruppvis under kontrollerade förhållanden hos TRM. Resultaten utvärderas på stanineskala (1-9) avseende generell begåvning (g), även kallad logisk-induktiv förmåga. Kravet för sökande till den treåriga officersutbildningen vid FHS är (och har alltid varit sedan I-provets införande i OP-urval) lägst

g=6. Normering för I-prov 2000 är baserad på mönstringspopulation år 1999 (utsnitt av normalpopulation, övervägande män, ålder 18-19 år).

d) Psykologintervju GMU / GU / Värnplikt

Psykologbedömningen som genomförs hos TRM i samband med antagningsprovningen har som främsta fokus att bedöma hur sökande förmodas klara av (militär) grundutbildning (GU) / värnplikt (tidigare grundläggande militärutbildning, GMU) och en framtida militär roll (som soldat/sjöman eller inom Hemvärnet) förutom en grundläggande säkerhetsbedömning.

Psykologintervjun utförs av utbildade och anställda legitimerade psykologer hos TRM och är en halvstrukturerad intervju enligt standardiserad manual. TRM har en högkvalitativ intern intervjuutbildning som även är efterfrågad av andra externa aktörer. Denna interna intervjuutbildning utgör den gemensamma grunden, jämte manualen, för det psykologiska bedömningsarbetet vid TRM.

Psykologbedömningen utmynnar i två samlade bedömningar på niogradig skala (1-9) som handlar om psykisk kapacitet och resurser (Psykisk förmåga, Pf) samt lämplighet för ansvarsfulla befattningar (Befälslämplighet, B). Dessutom görs även en säkerhetsbedömning på uppdrag av FM.

e) Yrkesvägledning

Yrkesvägledning ingår i antagningsprovningens slutskede då antagningsprovningens resultat klarnat. Yrkesvägledningen genomförs som ett individuellt samtal mellan sökande och yrkesvägledaren, som är en utbildad officer. Sökta och önskade utbildnings- och yrkesinriktningar jämförs i förhållande till kravnivåer och individens utfall av antagningsprovningen.

Om grundläggande krav för sökt utbildning/yrkesinriktning bedöms uppfyllda och godkända av TRM så meddelas därefter sökande detta. Godkända sökande uppmanas därefter boka tid för nästa obligatoriska urvalsteg. Nästa urvalssteg för sökande mot det treåriga OP, är den så kallade lämplighetsbedömningen.

Steg 3 = Lämplighetsbedömning

Individer som efter antagningsprovning klarat kraven för OP har möjlighet att gå vidare till nästa urvalssteg, till den så kallade lämplighetsbedömningen. Sedan 2017 genomförs lämplighetsbedömningen hos TRM i samarbete mellan FHS och TRM. Innan 2017 genomfördes lämplighetsbedömningen hos FMs HR Centrum (FM HRC) i samarbete mellan FHS och HRC.

Lämplighetsbedömningen innebär en dag med fortsatt psykologisk urvalsprocess med personlighetstest och flertal intervjuer. Det utmynnar i en antagningsgrundande lämplighetsbedömning (Försvarshögskolan, 2013). Denna lämplighetsbedömning har ganska stor vikt i den slutliga meritvärderingen inför antagning till OP (Försvarshögskolan, 2015e). I det följande beskrivs de olika bedömningsinstrumenten som

används vid detta urvalssteg för att nå fram till denna övergripande lämplighetsbedömning:

a) Intervjuunderlag

Frågeformulär som utgör underlag för intervju, ifylls av sökande.

b) CTI- Commander Trait Inventory

CTI är ett personlighetstest utvecklat av FHS (Carlstedt & Widén, 1998). Testet är av typen datoriserat självskattningsinstrument, bestående av 155 frågor, och tar cirka 45 minuter att besvara. Vanligen grupptestning under kontrollerade förhållanden. Vid behov kan även individuell testadministration ske av behörig personal i fristående dator, till exempel på förband.

CTI utvärderas som en profil över 11 skalor eller som en profil över fem oberoende faktorer. Testresultaten utgör underlag för efterföljande psykologintervju och därtill hörande bedömning.

CTI är utprövat i reella urvalssituationer och på grupper testet avsett användas på. Normgrupp utgörs av en grupp officerssökande 1998. Testet har prediktiv validitet mot vissa militära utbildnings- och tjänstgöringskriterier (Carlstedt & Widén, 1998) och har även validerats tillsammans med ett begåvningsstestbatteri kallat Militärhögskoleprovet (Carlstedt & Widén, 1999) och med kamratbedömningar av officerskadetter (Carlstedt, 2002; Gustafsson, 2003).

Manualen för CTI innehåller rekommendationer i utvärdering av testresultat, även med tanke på skön målningstendenser (Carlstedt & Widén, 1998). CTI har även fördel av att vara resurseffektivt.

c) Psykologintervju Officersutbildning

Psykologintervjun samband med lämplighetsbedömningen mot det treåriga OP har som fokus att bedöma hur sökande förmodas klara av officersutbildning och ett eventuellt framtida officersyrke inom FM. Psykologintervjun utförs av utbildade och behöriga psykologer som en halvstrukturerad intervju och tar cirka 60-90 minuter. Utgångspunkten för bedömningar är en standardiserad manual, aktuella kravprofiler, aktuell bedömningsprocess samt aktuella styrdokument.

Ett antal frågeområden går igenom och psykologintervjun utmynnar i en samlad bedömning på niogradig skala (1-9) som utgör underlag inför kommission. Psykologens samlade bedömning baseras på bedömning av 7 stycken undervariabler som bedöms på niogradig skala (1-9). Dessa variabler kan sammanfattas som: social förmåga, ”psykisk” energi/vitalitet/drivkraft, emotionell stabilitet, mognad, motiv/motivation, ledarpotential och studieprognos. Dessutom arkiveras ett psykologutlåtande.

d) Professionsintervju Officersutbildning

Professionsintervjun genomförs som en halvstrukturerad intervju, och tar cirka en timme. Intervju genomförs med stöd av intervjuguide. Ett antal frågeområden går igenom och ett antal skattningsvariabler (42 stycken år 2016) bedöms på niogradig skala (1-9) som stöd för samlad bedömning. Professionsintervjun utmynnar slutligen i en samlad bedömning på niogradig skala (1-9), och ett sammanfattande muntligt utlåtande, som underlag inför kommission.

Professionsintervjun kartlägger bland annat yrkespotential, samarbetsförmåga, drivkraft, social och kommunikativ förmåga, ledaregenskaper, yrkesmotivation, attityder och värdegrund.

Professionsintervjuaren (bedömaren) ska vara yrkesverksam inom berörd profession (till exempel yrkesverksam officer inom sökta utbildningsinriktning). Bedömaren ska också ha genomgått 2-3 dagars kurs i intervjumetodik och standardiserad bedömningsprocess (kommissionsmodellen) som genomförs av psykologer inom HRC, Avdelningen för Specialurval och/eller psykologer inom TRM. Denna intervjuutbildning är både teoretisk och upplevelsebaserad med praktiska intervjuövningar inklusive återkoppling (Försvarmaktens HR Centrum, 2015).

e) Kommission

Efter genomförda separata intervjuer så samlas intervjubedömarna i en så kallad kommission, ett möte. Här är målet att nå fram till en övergripande, och slutlig, lämplighetsbedömning av varje sökande. Kommissionsdeltagarna sammanväger allt som framkommit under intervjuer till en gemensam lämplighetsbedömning. För denna gemensamma lämplighetsbedömning används en fyrgradig skala, 0-3, där värde "0" innebär att sökande ej uppfyller aktuell kravprofil och "1-3" är olika grader av uppfyllande av kravprofil med "3" som det högsta meritvärdet (Försvvarshögskolan, 2013).

Denna lämplighetsbedömning utgör det antagningsgrundande beslutsunderlaget av den psykologiska urvalsprocessen för berörd sökande och har en relativt stor vikt i den slutliga meritvärderingen till OP (Försvvarshögskolan, 2015). Detta underlag omhändertas av beslutande instans, i detta fall FHS, för slutlig beräkning av meritvärde enligt aktuell antagningsordning (Försvvarshögskolan, 2015e) inklusive rangordning och formell antagning.

Steg 4 = Registerkontroll

Säkerhetsprövning innefattar säkerhetsintervju och registerkontroll (Säkerhetspolisen, 2015). Säkerhetsintervjun genomförs vid antagningsprövningen av behörig psykolog hos TRM i den obligatoriska antagningsprövningen av samtliga sökande till militära utbildningar och yrken. Registerkontroll görs av etiska skäl endast på antagna till utbildning och/eller tjänst inom FM. Därför genomförs den i skedet efter den

omfattande psykologiska urvalsprocessen och när sökande formellt sett blivit antagna till officersutbildning. Antagning till OP kan alltså endast ske under förutsättning att obligatorisk registerkontroll utfaller med godkänt resultat

Steg 5 = Grundläggande militärutbildning (GMU) / Militär Grundutbildning (GU) / Värnplikt

Innan antagning till officersutbildning krävs att den obligatoriska (militära) grundutbildningen (GU) / värnplikt (tidigare Grundläggande militärutbildning, (GMU), och eventuella kompletterande utbildningsmoment, genomförts med godkända vitsord. I förekommande fall kan tidigare genomförd värnplikt, eller grundläggande militärutbildning (GMU), komma att tillgodoräknas.

Steg 6 = Eventuella förberedande officerskurser eller kompletterande utbildningsmoment

För antagna mot det treåriga OP gällde tidigare (före 2017) att Förberedande officerskurser (FOK), tidigare även kallat Kompletterande militärutbildning (KMU), också skulle vara genomförda med godkända vitsord innan kursstart. Från och med 2018 kommer detta utbildningsbehov sannolikt till stor del vara inbegripet i den nya grundutbildningen (GU)/värnplikten som framöver genomförs om 11 månader (eller längre) för de som söker mot OP. Det kan emellertid fortfarande komma att finnas behov av vissa kompletterande utbildningsmoment innan kursstart. Se vidare på Försvarmaktens webbplats (www.forsvarsmakten.se) för aktuell information om detta.

Studiens syfte och avgränsningar

Vissa förmågor är utvecklingsbara. De tillförskaffas och utvecklas under officersutbildningen och ute på förbanden. Andra förmågor och egenskaper kan antas vara mer eller mindre stabila. Till OP och specialistofficersprogrammet försöker man ta ut individer som har tillräckliga grundförutsättningar som möjliggör tillägnandet av kunskap och erfarenhet. Denna studie är det första steget av tre med syftet att validera officersprogrammets urvalsprocess. *Syftet* med föreliggande studie (steg 1) är att identifiera ett antal egenskaper och förmågor som antas vara betydelsefulla för officerare för att genomföra ett bra arbete, oavsett inom vilken arena officeren verkar inom (till exempel armén, marinen eller flygvapnet). Vi talar därmed om generella egenskaper och förmågor och ej sådana som kan antas rymmas inom ramen för kompetensutveckling vid till exempel befattningsbyte eller inriktningsväxling. I ett senare skede bör dessa egenskaper och förmågor ställas mot urvalskriterierna för att se hur väl urvalskriterierna kan predicera officerarnas prestation till exempel fem, tio eller femton år senare.

En avgränsning med denna studie är att försöka identifiera egenskaper och förmågor för officerare upp till kaptensnivå. Efter kaptensnivå sker tjänstgöring oftast på strategisk nivå varpå andra egenskaper och förmågor kan komma att bli betydelsefulla. Denna studie inkluderar ej förmågor och kunskaper som individen tillförskaffar sig under officersutbildningen eller under befattningsutbildning, det vill säga arena-specifika kompetenser eller fackkompetenser.

Föreliggande studie består av tre delar: (1) litteraturstudie (internationella peer-review publikationer), (2) sammanställning av svenska rapporter och dokument samt (3) fokusgruppsintervjuer och framtagning av en modell som sammanfattar delarna 1 – 3.

Metod

Litteraturstudien

Den första söksträngen togs fram med hjälp av webbapplikationen Rayyan (Ouzzani et al., 2016) som gav förslag på söktermer sorterade under olika begrepp, enda kravet var att abstract skulle vara kollegialt granskade. 398 unika artikelabstract exporterades till Rayyan. Två ansågs vara relevanta och ett abstract ansågs kunna utgöra en bakgrundsartikel. Eftersom sökningen i PubMed blev en alldeles för bred sökning gjordes söksträng 2 mer specifik. Enbart abstract som var kollegialt granskade, där fulltext skulle finnas tillgängligt, dokumentet var i form av en forskningsartikel eller litteraturöversikt som dessutom publicerats mellan år 2000 till 2017 skulle kunna inkluderas. 254 artikelabstract exporterades till webbapplikationen, varav 34 artiklar ansågs relevanta och 11 ansågs kunna utgöra bakgrundsartiklar.

En kontrollsökning med söksträng 2 (som utfördes en vecka senare) gav 278 resultat. Detta indikerar att det finns någon sorts instabilitet i de ytterligare sökkriterierna som medför att 24 artiklar missades i första sökningen. För att minska risken att missa viktig litteratur gjordes en tredje sökning efter meta-analyser utan söktermerna Personality och Trait och utan tidsavgränsning vilket gav 53 unika titelabstrakt som exporterades till webbapplikationen. Ingen ansågs vara relevant men fem publikationer ansågs kunna utgöra bakgrundsartiklar. Slutligen lades ytterligare sju artiklar till manuellt, en funnen i PsycARTICLES och de andra funna via Googlesökningar.

Summan av den externa forskning som i ett första skede inkluderades var 60 unika forskningsartiklar (varav 43 ansågs relevanta och 17 bedömdes kunna utgöra bakgrundslitteratur). Efterhand skulle det visa sig att flertalet artiklar antingen höll en för abstrakt teoretisk nivå eller var för metodfokuserade för att vara användbara.

Tabell 1. Söksträngar och kriterier

| |
|---|
| <p>Söksträng 1: ((Criteria, Selection) OR (Selection Criteria) OR (Recruitments, Personnel) OR (Recruitment, Personnel) OR (Personnel Recruitments) OR (Personnel Recruitment) OR (Recruitment Activity) OR (Activity, Recruitment) OR (Activities, Recruitment) OR (Recruitment Activities) OR (Selections, Personnel) OR (Selection, Personnel) OR (Personnel Selections) OR (Personnel Selection) OR (Selection)) AND ((Military Psychology) OR (Psychology, Military) OR (Personnel, Air Force) OR (Force Personnel, Air) OR (Air Force Personnel) OR (Sailor) OR (Sailors) OR (Coast Guard) OR (Personnel, Army) OR (Army Personnel) OR (Marines) OR (Soldier) OR (Soldiers) OR (Personnel, Navy) OR (Navy Personnel) OR (Submariner) OR (Submariners) OR (Personnel, Armed Forces) OR (Armed Forces Personnel) OR (Military) OR (Personnel, Military) OR (Military Personnel))</p> |
| <p>Kriterier: PubMed, Peer-review</p> |
| <p>Söksträng 2: ((Military) OR (Navy) OR (Air Force) OR (Army) OR (Armed forces) OR (Soldier*) OR (Marine*) OR (Police)) AND ((Selection*) OR (Recruit*)) AND (Criteria*) AND ((Retention) OR (Attrition)) AND (Predict*) AND (Performance*) AND (Personality) AND (Trait)</p> |
| <p>Kriterier: PsycARTICLES, Peer-review, Full text, Research article or Literature review, Published 2000-2017</p> |
| <p>Söksträng 3: ((Military) OR (Navy) OR (Air Force) OR (Army) OR (Armed forces) OR (Soldier*) OR (Marine*) OR (Police)) AND ((Selection*) OR (Recruit*)) AND (Criteria*) AND ((Retention) OR (Attrition)) AND (Predict*) AND (Performance*)</p> |
| <p>Kriterier: Peer-review, Full text, Meta-analysis</p> |

Tidigare svenska rapporter och dokument

Tidigare ansatser att identifiera egenskaper och förmågor hos officerare har gjorts av olika enheter inom Försvarsmakten. Ett antal svenska rapporter och dokument som ansågs vara av relevans för föreliggande studie granskades. Egenskaper och förmågor plockades ut och kategoriserades sedan på motsvarande sätt som intervjuutsagorna från fokusgruppsintervjuerna (se nedan).

Fokusgruppsintervjuer

Urval av informanter

Totalt genomfördes nio fokusgruppsintervjuer. Sex förband valdes ut med en ansats om att få en så bred variation av förband som möjligt. Det var viktigt att samtliga försvarsgrenar var representerade. Utöver detta genomfördes fokusgruppsintervjuer med individer som ansågs ha goda kunskaper om vad som är en bra officer. Detta ledde till att en fokusgruppsintervju genomfördes med personal på Försvarsmaktens ledarskaps- och pedagogikenhet (FMLOPE) samt att två fokusgruppsintervjuer genomfördes med lärare på Försvarshögskolan (lärare i ledarskap samt taktik). Totalt deltog 39 individer i studien. 31 var män och åtta var kvinnor. Åldern varierade från 26 år till 55 år. De flesta informanter hade någon av följande befattningar: fartygschef, bataljonschef, kompanichef, plutonchef, avdelningschef, sektionschef, förvaltare, rekryteringshandläggare, planeringsofficer, stridsledare och lärare. Mellan tre och sex individer deltog vid respektive fokusgruppsintervju.

Förbanden och övriga organisationer kontaktades via e-mail av författarna. E-målet förklarade syftet med studien, beräknad tidsåtgång för intervjun (två timmar) och ett önskemål om att få genomföra en fokusgruppsintervju med fyra till sex personer. För förbanden som kontaktades specificerades att dessa individer gärna fick bestå av plutons- och kompanichefer. Positivt svar erhöles från samtliga som kontaktades och tid för fokusgruppsintervjun gjordes upp.

Intervjuerna genomfördes mellan mars och november 2017. Samtliga intervjuer genomfördes på individernas arbetsplatser.

Datainsamling

Data samlades in genom intervjuer som genomfördes i enlighet med en i förväg utarbetad intervjuguide. Följande teman behandlades under intervjuerna:

- Bakgrundsfrågor (ålder, befattning, grad, kort karriärbeskrivning)
- Förmågor och egenskaper hos en bra officer (vilka förmågor och egenskaper behöver en bra officer, skillnad mellan "bra" och "dåliga" officerare, skillnad "hemma" kontra under internationell tjänst).

Dataanalys

Intervjuerna skrevs ut ordagrant och analyserades i enlighet med tematiskt analys. Först lästes intervjuutskriften igenom och olika koder togs ut. I nästa steg grupperades koder med liknande innehåll till kategorier. Därefter sorterades kategorierna i olika teman. Nedan ges ett exempel på denna process i form av ett citat och hur den kategoriserades:

Vi var inne på det här med att klaga eller att sprida negativ stämning och så vidare. Det är viktigt med en positiv anda där man inte smittar ner sina kamrater med onödigt tjafs med vad som är dåligt. Det här med positiv inställning är någonting att föredra.

Detta citat fick koden ”optimism” som sedan hamnade i kategorin ”Drivkraft, vilja, engagemang” som sorterades in under temat ”Individuella basegenskaper”.

Presentation av undersökningens resultat

Resultatet i denna rapport består av fyra olika delar. Först beskrivs de teman och kategorier som framkommit i litteraturstudien där internationella peer-review publikationer har granskats. Därefter kommer resultat från de svenska rapporter och dokument som gjort liknande ansatser att identifiera viktiga egenskaper och förmågor hos officerare. Efter det redogörs för de kategorier som framkommit från intervjuut-sagorna från fokusgruppsintervjuerna. Slutligen görs ett försök att dels sammanställa dessa resultat i form av en sammanfattande modell som beskriver vilka egenskaper och förmågor en officer bör besitta, dels relatera denna sammanfattande modell till FM ledarskapsmodell (Larsson & Kallenberg, 2006; Larsson, Lundin, & Zander, 2017).

Resultat

Litteraturstudien – internationella peer-review publikationer

Individuella egenskaper

Emotionella dispositioner

Emotionell stabilitet

Bland piloter, navigatörer och operatörer av fjärrstyrda farkoster är emotionell stabilitet positivt relaterat till efterföljande skattningar i officersprestationsrapporter (Barron, Carretta, & Rose, 2016; Barron, Carretta, & Bonto-Kane, 2016). Personlighetsdimensionen är positivt relaterad till arbetsprestation (Judge & Bono, 2001; Joseph et al., 2015) och även viktigt vid urval av poliser (Inzunza, 2016).

Stresstålighet, resiliens och hardiness

Att förbli emotionellt lugn och ha en emotionellt positiv framtoning under påfrestande förhållanden är relaterat till att bli antagen till civil flygledarutbildning (Chappelle et al., 2015). Den mest basala definitionen av stresstålighet är förmåga att hantera stress (Inzunza, 2016). Mer specifikt kan det handla om förmåga att hantera situationsbaserade stressorer eller krav för att undvika att stressorerernas kumulativa effekt överstiger individens copingförmåga och att han eller hon då mister sin känsla av tillhörighet eller av ”att passa in” i organisationen (Kiernan, Repper, & Arthur, 2015). Ytterligare aspekter av stresstålighet är förmåga att acceptera kritik och lugnt och effektivt hantera situationer med hög stress (Rose, Arnold, & Howse, 2013).

Resiliens är i sin tur förmåga att buffra effekter av stressorerers inverkan på psykisk hälsa, mekanismen är ännu inte klarlagd men hardiness är involverad i resiliensprocessen (Lee, Sudom, & McCreary, 2012). Hardiness kan definieras som förmåga

att trots stress förbli hälsosam, engagerad i aktiviteter, bibehålla självförtroendet samt vara öppen för nya utmaningar och fortsätta prestera – en egenskap som är viktig under militär grundutbildning (Kelly, Matthews, & Bartone, 2014). Mental tuffhet (en aspekt av hardiness) förutsäger även anpassning som nykomling samt normativt och affektivt engagemang (Godlewski & Kline., 2012). En ytterligare aspekt är förmåga att effektivt kunna hantera motgångar och rimliga förluster (Paullin et al., 2014).

Flexibilitet och anpassningsbarhet

I denna rapport likställs begreppen flexibilitet och anpassningsbarhet. Vad de innefattar är en förmåga att identifiera yttre påverkningar och anpassa uppdraget utifrån dem (Paullin et al., 2014). Förmåga att justera planering, tankesätt och beteende i föränderliga situationer (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016). En kapacitet att ändra tanke och beteende för att med lämplig respons svara mot nya, illa definierade, föränderliga beslutssituationer som förvecklar sig (Hannah et al., 2013). Ett ytterligare försök till definition är att ha sunt förnuft och agera utifrån situationen (Inzunza, 2016).

Begreppen kan införlivas i adaptiv prestation vilket definierats som skicklighet att förändra beteende som svar på krav i och med nya uppgifter, händelser och situationer eller miljömässiga begränsningar (Huang et al., 2014). Anpassning påtvingad utifrån benämns reaktiv anpassning vilket kan prediceras av emotionell stabilitet medan den proaktiva, självinitierade, anpassningen kan prediceras av ambition (Huang et al., 2014). Andra faktorer som visats ha stor betydelse för anpassning till det militära livet är självförtroende, rådighet och förmåga att behålla fattningen vid motgångar (White et al, 2014).

Självvet: medvetenhet, förmåga och reglering

Ett tema är självmedvetenhet och självförståelse (Paullin et al., 2014), att kunna identifiera och hantera egna känslor under påfrestande förhållanden (Chappelle et al., 2015). Förmåga att validera inre upplevelser mot en yttre verklighet framhålls också som viktigt för arbetsprestationen (Chappelle et al., 2015).

När insikten brister kan individer drabbas av moralisk, heligare än dig, bias vilket kan ta sig uttryck som ett behov av godkännande, anspråk på änglalika attribut och överdrivande av ens vänlighet, plikttrogenhet och självbehärskning (Detrick & Chibnall, 2008). Officerskadetter med moralisk bias ses som sämre ledare av sina kamrater (Lönkvist et al., 2011).

Ett andra tema utgörs av självsäkerhetens betydelse för ledarprestation (Legree et al., 2014) och betydelsen av tilltro till sin egen förmåga för arbetsprestation (Joseph et al., 2015; Judge & Bono, 2001). Det som även betonas i litteraturen är hur ledare som uppvisar anpassningsbart beslutsfattande har rika och komplexa självbilder med en bredd av roller (lagledare, mentor, talesperson) och en uppsättning aspekter av självet inom varje roll (Hannah et al., 2013).

Dygden måttlighet består av karaktärsstyrkan självreglering (Boe et al., 2016). Karaktärsstyrkan eller förmågan innefattar bland annat impulskontroll, att motstå

frestelser att agera, kontrollera aggression, fientlighet och oansvariga beteenden (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016). Men även att inte ha någon historik som tyder på bristfällig kontroll gällande alkohol, droger, spel, kriminella beteenden eller andra överträdelser (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016).

Drivkrafter

Motivation och engagemang

Att ha en önskan om en militär karriär förutsäger normativt och affektivt engagemang vilket i sin tur förutsäger avsikt att sluta och frivilliga uppsägningar (Godlewski & Kline, 2012). Därutöver framhålls hårt arbete och att vara ambitiös som viktigt för framtida ledarprestationer (Legree et al., 2014).

Motivationen att bibehålla god fysisk kondition är viktig för att fortsätta inom militären (White et al., 2014; Zaccaro, 2014) men intresset för fysiska aktiviteter framhålls även som urvalskriterium för poliser (Inzunza, 2016). Individuer som känner glädje och vilja att delta i fysisk övning samt dedikerar tid och kraft åt det uppvisar även bättre ledarprestation (Legree et al., 2014).

Målmedvetenhet och grit

Femfaktormodellens dimension benämnd målmedvetenhet innefattar att vara prydlig, organiserad och självdisciplinerad (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016). Den har visat sig predicera sannolikhet att klara läkarutbildning (Lievens, Ones, & Dilchert, 2009) och är även överlag relaterad till högskolebetyg (Trapmann et al., 2007). Utöver det har målmedvetenhet kunnat relateras till arbetsprestation överlag (Joseph et al., 2015) och bland piloter (Barron, Carretta, & Rose, 2016).

En liknande egenskap som betonades var grit som innefattar att utan uppehåll och med passion sträva mot långsiktiga mål vilket är viktigt för att prestera under militär grundutbildning (Kelly, Matthews, & Bartone, 2014). Ytterligare aspekter av grit var att klara misslyckanden, motgångar och utvecklingsplatåer men ändå lyckas bibehålla intresset och passionen (Ducksworth et al., 2007).

Initiativ, handlingskraft, mod

Boe et al. (2016) definierar mod som en dygd bestående av karaktärsstyrkorna framhärdande, tapperhet, integritet och ärlighet varav de två sistnämnda passar bättre i nästa avsnitt. Bland instruktörer var det viktigt att våga vara tuff då det ökade rekryternas lagsammanhållning och medborgarskapsbeteenden (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016). Vid urval av poliser framhölls villighet att använda våld om det blir nödvändigt (Inzunza, 2016), vilket åtminstone i fokusgruppsintervjuerna även betonats bland militärer.

Gällande initiativ lyftes beslutsamhet, att exempelvis under tidsbegränsning i träningssituationer kunna välja ett handlingsalternativ fram som viktigt (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016).

Resterande kvaliteter berörde ledarskap, att dominera, ta befäl och ses som en naturlig ledare och visa intresse för ledarskap genom att ta på sig ledarroller och inta inflytelserika positioner i projektgrupper (Legree et al., 2014) samt villighet att leda, erbjuda åsikter och direktiv (Rose, Arnold, & Howse, 2013).

Yrkesrelaterade intressen och värderingar

Att vara intresserad av att arbeta i den militära miljön och med de arbetsuppgifter som ska utföras skulle kunna vara viktigt för prestation (Ingerick & Rumsey, 2014). Överensstämmelse mellan individens intressen och arbetet har tidigare kunnat relateras till uppgiftsprestation, organisatoriska medborgarskapsbeteenden och uthållighet (Nye et al, 2012) samt arbetsprestation (Van Iddekinge et al., 2011).

Bland militärer var realistiska intressen relaterat till teknisk kunskap och fortsättningsintentioner medan sociala intressen var relaterat till interpersonell kunskap, ansträngning på arbetet och fortsättningsintentioner (Van Iddekinge, Putka, & Campbell, 2011).

Utav de arbetsvärderingar som beforskats har önskan om god lön, förmåner, att få utföra utmanande arbete och väldefinierade regler för hur uppgifter ska uppnås relaterats till prestation (Legree et al., 2014).

Värdegrund och individ

Karaktär, integritet och ärlighet

Boe (et al, 2016) nämner karaktärsstyrkor som integritet och ärlighet, rättvisa och dygden humanitet som bestående av social intelligens. Paullin et al. (2014) väljer istället att formulera det som att visa karaktär eller etos. Vid urval av poliser värderas ärlighet och att agera med integritet också högt (Inzunza, 2016).

Andra definierar integritet som att göra det rätta även när man inte övervakas samt att inte ha någon historik av betydande oärlighet eller integritetsmisslyckanden som otrohet eller säkerhetsöverträdelser (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016). I tidigare forskning har visad respekt mot rekryter lyfts fram som positivt då det minskar deras ångest medan självupptagenhet av instruktörer skattats som en oroande varningssignal (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016). En annan kvalitet instruktörer ska ha är tolerans, att acceptera skilda uppfattningar och bakgrunder hos andra människor (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016).

Inte bara bristande integritet (Van Iddekinge et al., 2012) utan även narcissism och machiavellisk personlighet har relaterats till kontraproduktiva arbetsplatsbeteenden (O'Boyle et al., 2012).

Narcissism går bortom självupptagenhet och innebär att individen har en uppblåst självuppfattning, fantasier om kontroll och beundran och ett behov att få egenkärleken bekräftad av omgivningen (O'Boyle et al., 2012). Den machiavelliska personligheten är koncist beskrivet hänsynslös, individen är då övertygad om att bästa interaktion

med andra uppnås genom manipulation, de har en cynisk människosyn och i moraluppfattningen värderas ändamålsenlighet framför principer (O'Boyle et al., 2012).

Ansvarskänsla, disciplin, lojalitet och öppenhet

Inre kontrollfokus, att individer upplever sig vara förmögna att kontrollera många aspekter av sina liv, har visat sig vara relaterat till arbetsprestation (Judge & Bono, 2001). Tesen är att när individer med inre kontrollfokus märker en skillnad mellan sin arbetsprestation och den nivå de förväntas hålla så skyggar de inte undan utan anstränger sig för att hålla rätt nivå (Judge & Bono, 2001).

Andra kvaliteter var självdisciplin, att göra det som är nödvändigt eller förnuftigt utan tillsägelse samt att inte ha någon historik av dålig arbetsprestation (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016) samt tillförlitlighet, ansvarsfullhet, pålitlighet och uppfyllande av skyldigheter. Dit räknas även försiktighet med detaljer och noggrannhet i slutförande av arbetsuppgifter (Rose, Arnold, & Howse, 2013).

Ytterligare högaktade egenskaper var omdöme, förmåga att bilda sunda åsikter och göra förnuftiga val (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016) samt dygden visdom där karaktärsstyrkorna öppensinne, kreativitet, kärlek till lärande och perspektiv betonas (Boe et al., 2016). Bland poliser betonades dessutom vikten av att alltid vara lojal mot organisationen (Inzunza, 2016).

I relation till andra

Social kompetens

Vänlighet, som inkluderar följsamhet, har visats vara positivt relaterat till efterföljande skattningar i Officersprestationsrapporter (Barron, Carretta, & Rose, 2016; Barron, Carretta, & Bonto-Kane, 2016). Vänligheten förutsäger hur läkarstudenter klarar de sista åren av utbildningen (Lievens, Ones, & Dilchert, 2009) samtidigt som annan forskning indikerat att egenskapen är negativt relaterad till arbetsprestation och ledarpotential (Darr, 2011).

En annan dimension i femfaktormodellen är utåtriktning som relaterats till arbetsprestation (Joseph et al., 2015), officersträningsprestation och ledarpotential (Darr, 2011). Utåtriktning tycks därmed ha en mer ensidigt positiv effekt medan vänlighetens inverkan är mer komplicerad. För att förstå dimensionernas betydelse kan resultaten tolkas utifrån de andra värderade egenskaperna och förmågorna som betonas i litteraturen.

Vid urval av chefsläkare betonas att ha ett genuint sätt med människor och lyssna (Byrnes, 2016), vid urval av poliser lyfts förmågan att förstå andras perspektiv fram samt att fungera väl i grupp (Inzunza, 2016).

Inom de militära studierna betonas aktivt lyssnande (Paullin et al., 2014), tonfall och sinne för humor (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016). Förmåga att förstå och hantera sociala relationer predicerar ledarpotential (Bartone, Snook, & Tremble, 2002) och

karaktärsstyrkor som social intelligens och lagsamarbetare anses viktigt (Boe et al., 2016).

Den sistnämnda karaktärsstyrkan har även visat sig vara utslagsgivande bland sökande till de australiensiska specialstyrkorna, är du inte en lagsamarbetare så minskar sannolikheten att bli antagen (Gayton & Kehoe, 2015). Samarbetsförmåga innebär att kunna vara trevlig med andra på arbetet, uppvisa en samarbetsvillig attityd samt ha förmåga att uppmuntra andra att arbeta tillsammans (Rose, Arnold, & Howse, 2013).

Det skulle kunna vara så att utåtriktning är nödvändigt och inte för med sig några negativa sidoeffekter medan vänlighet å ena sidan kan vara nödvändigt för att fungera tillsammans med andra människor samtidigt som individen i en befattning kan bli för följsam.

Omtanke

Inom detta tema återfanns två aspekter, att visa omtanke om människor och deras välmående (Paullin et al, 2014) samt mentorskap i form av att lyssna, uppmuntra och rådge om träning, personliga eller professionella frågor (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016).

Kommunikationsförmåga

När det gäller kommunikation betonas förmåga att bekvämt tala och uppträda inför grupper (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016) och att kunna upprätta och kommunicera professionella standarder (Paullin et al., 2014).

Social anpassningsförmåga

En militär måste kunna acceptera osjälvisk tjänstgöring och vara villig att rentav offra livet i landets tjänst (Paullin et al., 2014).

Uppgiftsrelaterade förmågor och kontextuella faktorer

Problemlösning innefattar att kunna känna igen, sätta samman och implementera lösningar (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016), visa begreppslig, analytisk och utvärderande färdighet samt att kunna använda information effektivt och på lämpligt vis (Paullin et al, 2014).

Planeringsförmåga berör att kunna prioritera, organisera och koordinera uppgifter för enskilda individer, lag eller andra enheter (Paullin et al., 2014).

En relevant aspekt som lyftes upp vid urval av poliser var förståelse av polisens roll i samhället (Inzunza, 2016), vilket skulle kunna ha en motsvarighet i att förstå Försvarsmaktens uppgift och roll.

De kontextuella faktorerna var sammanhållning i den militära gruppen vilket ökar individernas arbets- och militära tillfredställelse, välmående och arbetsprestation

(Oliver et al., 1999) samt att ha en välinformerad och stödjande familj där medlemmarna accepterar och stödjer vid provningar i träning och plikter (Ogle, Barron, & Fedotova, 2016).

Summering av tidigare svenska rapporter och dokument

Flera ansatser har tidigare gjorts för att beskriva och konkretisera de förmågor och egenskaper som officerare i svenska Försvarsmakten behöver besitta. Nedan summeras de karaktärsstyrkor som beskrivits i fyra dokument:

- (1) Försvarsmakten. (2015b). *Vår militära profession – Agerar när det krävs*. Ett särtryck från Försvarsmaktens strategiska inriktning FMSI 2015 Ä1 (FM2015-159:7),
- (2) Försvarsmakten Militärhögskolan Halmstad. (2012). *Förmågebeskrivning. Ledande (ledarskap) och lärande (pedagogik)*. Beteckning: 19 100:60212,
- (3) Bjelanovic, V. (2015). *Officersprovning 2015. Statistisk översikt*. (Arbetsmaterial)
- (4) Bjelanovic, V. (2016). *Officersprovning 2016. Statistisk översikt*. (Arbetsmaterial)

Totalt kunde åtta faktorer urskiljas ur dessa dokument. Dessa presenteras nedan:

Social kompetens

Social kompetens handlar om förmågan att kunna utveckla och behålla goda relationer, utveckla god kommunikation i gruppen och att kunna utveckla gruppens förmåga att förebygga destruktiva konflikter. Det handlar om att ha samarbetsförmåga. Att vara en lagspelare men också om att kunna skapa delaktighet, tillit och trygghet.

Omtanke, empati

Denna faktor belyser vikten av att visa omtanke och betydelsen av inlevelse. Även förmåga till kamratstöd lyfts fram.

Mod, handlingskraft

Mod, handlingskraft handlar om att ha modet och förmågan att hantera (agera) vid mobbning och diskriminering. Att ha gott självförtroende och vara beslutsam. Det handlar också om att ha förmågan att utveckla gruppens förmåga att förebygga destruktiva konflikter.

Drivkraft

Denna faktor lyfter fram betydelsen av engagemang, initiativ och drivkraft.

Integritet, ansvarskänsla

Integritet, ansvarskänsla handlar om att ha gott moraliskt omdöme (moralisk beredskap), en kulturell förståelse och ömsesidig respekt för andra. Det handlar också om öppenhet, uppriktighet och ärlighet. En god värdegrund och värdegrundsbaserade attityder lyfts fram.

Stabilitet (förmåga att känna tillit, stresshantering)

Stabilitet handlar dels om en grundstabilitet, dels om en förmåga att kunna känna tillit. Men det handlar också om stresshanteringsförmåga.

Kommunikationsförmåga

Denna faktor lyfter fram betydelsen av att ha en god kommunikations- och planeringsförmåga (till exempel vara tydlig).

Flexibilitet

Faktorn Flexibilitet inkluderar, förutom förmågan att vara flexibel, även kreativitet.

Ledarförmåga

Förmågan att använda sig av utvecklande ledarskap

Resultat från fokusgruppsintervjuerna

Analysen av svaren från fokusgruppsintervjuerna resulterade i 27 kategorier som beskriver egenskaper och förmågor en officer bör besitta:

Självförtroende/självkänsla/självbild

Självförtroende, självkänsla och självbild handlar om att ha en trygghet i sig själv. Att tro på sig själv och våga vara sig själv. Med detta kommer ett självförtroende och stolthet. Officeren vågar ta konflikter och är trygg med att dela sin övertygelse.

Självinsikt/självkänedom

Denna kategori beskriver officerens förmåga att reflektera över sig själv och sin omgivning. Reflektion uppges leda till större omdömesförmåga. Med reflektion menas att till exempel kunna reflektera över egen prestation (Vad är bra? Vad kan jag göra bättre?), veta hur man reagerar på stress och veta sina begränsningar. En del av självinsikten och självkännedomen handlar om att ta hjälp av sina kamrater (feedback). Vi illustrerar med två citat:

”Jag är övertygad om att alla har gigantiskt många svagheter, men har man identifierat dem och har god självkänedom, då har man kommit fantastiskt långt.”

”Självisikten, den gör ju också att du själv känner till dina svagheter vilket gör att du har identifierat dem kanske innan alla andra har gjort det, och det ger ju dig en styrka, ett försprång, det betyder inte att svagheterna suddas ut utan det betyder att du känner till dem och du kan arbeta med dem”.

Mod

Denna kategori handlar om modet att våga fatta beslut även på osäkra grunder. Att våga göra fel och att våga ifrågasätta och säga ifrån. Det handlar också om modet att stå upp för fattade beslut. Andra exempel på mod är att våga hantera konflikter (det vill säga att inte vara konflikträdd) och att våga stå emot medarbetares synpunkter. Det handlar också om att våga ta plats och om att våga ta risker.

Optimism

Optimism uppges vara viktigt för att som officer kunna genomföra ett bra arbete. Individer som sprider negativ stämning och fokuserar på det negativa istället för det positiva (klagar) uppges vara destruktiva för organisationen och sammanhållningen. Det uppges vara en skillnad i inställning hos olika individer. En del ser bara problemen medan andra erkänner problemen men försöker sedan hitta det positiva eller lösningar. En informant kallar det att vara ”positiv realist”.

Ödmjuk

Ödmjukhet beskrivs som prestigelöshet. Det handlar till exempel om att kunna ge efter, erkänna fel eller att vara mottaglig för återkoppling.

Tillitsfull

Försvarmakten är en hierarkisk organisation och sannolikheten för att en officer blir ledare och chef är stor. Det uppges vara av stor vikt att vara en tillitsfull människa, vara benägen att lita på andra. Genom att våga delegera vågar underställda ta ansvar vilket leder till självständiga medarbetare. En bra chef ger ansvar och visar tillit. Det handlar om att visa engagemang utan att detaljstyra. Självgående individer som tar ansvar är av yttersta vikt för Försvarmakten och en viktig nyckel till detta är ett tillitsfullt ledarskap.

Motivation/vilja/drivkraft

En aspekt som de flesta informanter har lyft fram är betydelsen av motivation, vilja och inre drivkraft. En bra officer behöver vara nyfiken och ha en drivkraft att vilja vara ledare och chef. Man måste ha drivkraften att vilja utvecklas och komma framåt. Betydelsefullt är även viljan och drivkraften att inte ge upp utan driva saker i mål, en ”ageraattityd”. En kämparanda och ett engagemang. En informant formulerar det som individer som attraheras av ansvar inte berusas av makt.

Stresshanteringsförmåga

En officer ska kunna fatta svåra beslut under hård press och stress. Därmed blir stresshanteringsförmåga självklart betydelsefullt och avgörande. En person som inte kan hantera stress kan inte heller bli en bra ledare. En informant poängterar att det inte handlar om att man inte ska känna av stress utan att det handlar om att veta hur man ska agera under tiden man känner sig stressad. Kunna veta vad man kan göra för att få ner sin stressnivå.

Självständig

Att vara självständig innebär att ha ett kritiskt förhållningssätt och kunna fatta självständiga beslut. Att inte behöva ha någon som alltid fattar besluten åt en. En informant jämför det med att ta körkort. Det är omöjligt att körkortsboken kan upphandla alla uppkomna trafiksituationer utan du måste också ha eget tänkande. Ett exempel på när självständighet kan ställas på sin spets är i samband med beslut som kan resultera i dödligt våld.

Initiativförmåga

Initiativförmåga handlar om förmågan att kunna identifiera något (som behöver göras eller åtgärdas) och sedan ta tag i det. Det handlar om att officeren ska kunna ta för sig och inte bara invänta order. En av informanterna uttryckte betydelsen av initiativförmåga så här:

”om man kunde mäta initiativförmåga på något vetenskapligt sätt skulle man ha ganska mycket vunnet”

Förmåga att fokusera/slutföra

Att ha förmågan att fokusera och slutföra uppgifter et cetera uppges också vara av stor betydelse. Det handlar om att ha förmågan att fortsätta hela vägen, att inte bryta oavsett vilken uppgift man blivit tilldelad. Att kunna hålla fokus och vara lojal mot uppgiften.

Pragmatisk

Intervjuutsagorna visar också att ett pragmatiskt förhållningssätt uppges vara betydelsefullt för en officer. Det innebär att vara lösningsorienterad och ha förmågan att tänka på hur man ska lösa problemet på effektivast sätt.

Pålitlighet/ansvarskänsla

Denna kategori belyser egenskapen pålitlighet och förmågan att ta ansvar. Det uppges vara av betydelse att officeren ska tycka om att ta ansvar och tycka om att vara chef då yrket ställer krav på det. Individer som inte har denna benägenhet antas komma att vantrivas med yrket. Att vara pålitlig och ta ansvar handlar om att lösa uppgifter man själv inte tror på, man måste inte alltid samtycka men måste kunna agera i chefs

anda. Man måste våga och vilja ta ansvar även i tuffa situationer och för både bra och dåligt. Det handlar även om att vara lojal och i detta sammanhang uppges lojaliteten vara riktad mot staten, förbandet och kamraterna. Det handlar om en form av plikt-känsla. Vid en av intervjuerna framkom begreppet *ansvarsglädje*, det vill säga nyfi-kenhet och viljan att ta åt sig nya kunskaper och nya ansvar. Det påpekas att officerare är tränade i att hålla deadlines. Det är viktigare att leverera en 70 procentig lösning i tid än en 100 procentig för sent. En av informanterna påpekar att ansvarstagande san-nolikt är något som växer med personen. Informanten har erfarenhet av individer som motvilligt tagit på sig chef- och ledarrollen men som sedan blir de bästa cheferna. Det uppges handla om att individen växer i takt med att hen får mandat och mer ansvar.

Problemlösningsförmåga

Denna kategori handlar om att ha analysförmåga men också om att vara lösnings-orienterad och ha slutledningsförmåga (hitta andra vägar in, identifiera problem, lösa uppgiften, felsöka, förutsäga et cetera). Det handlar om att ha tillräcklig intelligens för att kunna analysera och agera. En mental spänst som kan hantera det kaos som den militära kontexten kan bestå i.

Förutseende

Att vara förutseende innebär att ha framsyn och konsekvenstänk. Det handlar om att ha gott omdöme och kunna uppfatta en situation, förutsäga ett skeende och tänka flera steg framåt.

Förmåga att inordna sig

Denna kategori belyser officerens förmåga att inordna sig i ett system. Det uppges handla om att trivas i ett hierarkiskt system. Försvarsmakten är en hierarkisk orga-nisation. Ibland är man ledare och ibland är man underordnad. En officer ska ha för-mågan att både kunna ge och ta order. Det är viktigt att kunna sätta kollektivet före sin egen vilja eller önskan. Gruppens bästa framför egna intressen. Ha förståelse för att man är en kugge i systemet. Ibland behöver man gå från uppdragsstyrning till kom-mandostyrning och en bra officer ska lätt kunna anpassa sig till båda dessa. Förmåga att inordna sig handlar också om att finna sig i att det inte alltid blir som man vill.

”Gilla läget”

Denna faktor handlar om officerens förmåga att kunna anpassa sig till rådande om-ständigheter. Vissa saker är bortanför ens påverkan, man ska göra det man kan så bra som möjligt men också kunna förstå att ibland behöver man gå vidare.

Förståelse för helheten

Denna kategori handlar om att officeren måste kunna ha förståelse för helheten. Att ha förståelse för helheten handlar om att kunna prioritera viktig information. Vad är viktigast för helheten? Det handlar om en förmåga att kunna se och avgöra vad som är det väsentliga. Det innebär också en förmåga att kunna se vilka konsekvenser olika handlingsalternativ får för helheten. Hur olika uppgifter är viktiga för att hela systemet ska fungera. Med helheten avses främst Försvarsmakten och Försvarsmaktens uppgift. Har man förståelse för helheten förstår man inte bara sin egen roll utan också andras roll. Det lyfts fram att dyslexi kan vara en nackdel i detta sammanhang. Individer med dyslexi kan ha svårare att ta till sig och skapa mening av skriftlig information som sedan ska omsättas i en order eller handling.

”Den utpräglade soldaten kräver ledning hela tiden /.../ han är väldigt centrerad kring sig själv och hur han har det men han ser inte till storheten och systemet. Officerare kan ha svårt att frigöra sig från soldatperspektivet”

Flexibel/Anpassningsbar

Förmågan att vara flexibel och anpassningsbar handlar om att kunna anpassa sig efter förändringar. Om att kunna byta perspektiv och välja hur man ska lösa en situation. Det handlar om öppenhet och fingertoppskänsla. Det sistnämnda uppges vara officerens mest utpräglade egenskap (uppges komma med erfarenhet). Att vara flexibel är att kunna leda på olika sätt utifrån situationens krav. Förmågan beskrivs också som förmågan att kunna behärska kaos men också att kunna skapa kaos – den som klarar den miljön vinner över motståndaren.

Social kompetens

Att arbeta som officer är ett socialt yrke. Även om du har en befattning där du större delen av din arbetstid arbetar med ”döda ting” så kräver uppgiften emellanåt att du samverkar med andra. I vissa befattningar omger du dig och påverkar människor runt dig hela din arbetstid och då är social kompetens av yttersta vikt. Social kompetens utmärker sig av samarbets- och samverkansförmåga. Det gäller att ha fingertoppskänsla för när det till exempel behövs ett mer stöttande ledarskap eller när underställda klarar av att utföra uppgiften självständigt. Det uppges vara svårt att trivas med officersyrket om man saknar social kompetens och inte trivs med att ha människor runtomkring sig. Man behöver vara en lagspelare. En annan aspekt av social kompetens är förmågan att kunna skapa en god sammanhållning och atmosfär i sin arbetsgrupp.

Omtänksam

Att vara omtänksam innebär att ha empati och att bry sig om sina underställda. En viktig del av ledarskapet uppges vara förmågan att bry sig om andra människor och

kunna sätta sig in i deras situation. Att ha ett intresse för människor och en ”personalvårdande ådra”. Det handlar om att ta hand om andra och tänka på kollektivet.

Inspirerande och motiverande

Förmågan att inspirera och motivera andra uppges vara en betydelsefull aspekt av officersyrket. Det handlar om att hitta en mening och ett sammanhang och kunna förmedla detta till underställda. Få med sig medarbetarna så att alla går mot samma mål. Att få med sig engagemang och sprida det. Det uppges också handla om förmågan att kunna se andras förmågor och få andra att växa.

Förebild

För att vara en bra officer uppges det viktigt att vara en god förebild och en god föregångsman. Detta innebär att man kommunicerar värdegrunden genom handling. Man måste vara ordningsam och visa att man kan göra samma saker som man kräver av sina underställda. Detta uppges vara en betydelsefull egenskap eftersom chefer ”färgar av sig” och påverkar underställda.

Värdegrund

En värdegrund som överensstämmer med Försvarmakten uppges vara av yttersta betydelse. Det anses vara en förutsättning för samarbete och för slutmålen. Värdegrunden handlar om vilken syn man har på andra människor. En officer ska kunna stå för värdegrunden i både ord och handling. En chef med dålig värdegrund påverkar hela förbandet. En informant påpekar att hens upplevelse är att värdegrunden utvecklas men en officer bör ha en värdegrund som är så lik dagens kåranda som möjligt för att funka i sammanhanget.

Intresse för yrket/kall

Det uppges vara viktigt att ha ett genuint intresse för Försvarmakten och Försvarmaktens uppgift. Man måste tro på uppgiften för att trivas och göra ett bra arbete. Ett ärligt engagemang för sitt arbete. Yrket är påfrestande och inte alltid roligt men ett genuint intresse gör att det positiva väger över.

Fysisk förmåga

Denna kategori betonar vikten av fysisk spänst och fysisk uthållighet. Viktiga aspekter för att klara av officersyrket. Individer ska orka och inte ”gå sönder”. Den fysiska förmågan ska kunna tränas och utvecklas.

Ledarförmåga

Även om majoriteten av kategorierna ovan är förutsättningar för ett gott ledarskap så finns även en särskilt kategori som behandlar ledarförmåga. En bra officer ska kunna leda andra. Det kanske inte är nödvändigt i alla befattningar men i många. Det handlar

om en grundläggande förmåga att föra befäl. Man behöver få andra människor med sig. En informant beskriver det som att andra människor samlas kring människor med förmåga att leda. Lyssnar till dem, ser vad de gör och följer dem. Man ska kunna leda under olika förhållanden.

Sammanfattande modell

| Sammanfattande modell | |
|---|--|
| <u>Individuella basegenskaper</u> | <u>Ledarskapsmodellen</u> |
| Emotionell stabilitet Självbehärskning/impulskontroll Flexibel/anpassningsbar Stresstålig, resiliënt Självförtroende Självinsikt | Grundläggande förutsättningar Psykiska |
| Drivkraft, vilja, energi Mod, handlingskraft Optimism Initiativförmåga Mental uthållighet Yrkesintresse | Grundläggande förutsättningar Psykiska |
| Integritet, värdegrund Ansvarskänsla, lojalitet Respekt för andra Förebild | Grundläggande förutsättningar Livsåskådningsmässiga |
| <u>Interpersonella förmågor</u> | |
| Social kompetens Empati Ödmjukhet Kommunikationsförmåga | Önskvärda kompetenser Social kompetens |
| Social anpassningsförmåga Förmåga att inordna sig Förmåga att gilla läget | Önskvärda kompetenser Social kompetens |
| <u>Uppgiftsrelaterade förmågor</u> | |
| Förståelse för helheten | Önskvärda kompetenser Chefskompetens |
| Förmåga att vara pragmatisk | Önskvärda kompetenser Chefskompetens |
| Problemlösningsförmåga | Önskvärda kompetenser Fackkompetens |

Figur 1. Sammanfattande modell över egenskaper och förmågor en officer bör besitta samt en värdering av hur dessa kan relateras till Ledarskapsmodellen (Larsson, Lundin, & Zander, 2017).

Figur 1 sammanfattar resultaten från de tre delstudierna i denna rapport. Figuren visar att en officer bör besitta individuella basegenskaper, interpersonella förmågor och uppgiftsrelaterade förmågor. Individuella basegenskaper utgörs av emotionell stabilitet, drivkraft, vilja, energi och integritet, värdegrund. Interpersonella förmågor handlar om social kompetens och social anpassningsförmåga. Med uppgiftsrelaterade förmågor avses förståelse för helheten, förmåga att vara pragmatisk och ha problemlösningsförmåga. Dessa egenskaper och förmågor relateras också, till höger i figur 1, till grundläggande förutsättningar och önskvärda kompetenser från Ledarskapsmodellen (Larsson, Lundin, & Zander, 2017).

Tre förhållanden bör särskilt noteras i modellen. Det första är att både vänster- och högerleden speglar centrala psykologiska processer, i detta fall anpassade till militär kontext, nämligen *kognition* (uppgiftsrelaterade förmågor), *emotion* (emotionell stabilitet), *vilja* (drivkraft, vilja, energi), *meningsbärande värdesystem* (integritet, värdegrund) och *sociala förmågor* (social kompetens och anpassningsförmåga). Det andra förhållandet som ska noteras är att de egenskaper och förmågor som identifieras i modellen delvis är överlappande och ständigt samspelar med varandra. För det tredje slutligen ska det påpekas att modellens alla delar speglar individuell potential att fungera bra som officer. Det faktiska handlandet, till exempel ledarskap, formas av ett samspel mellan denna *individuella potential* å ena sidan, och den yttre kontexten (grupp, organisation och omgivning) å den andra.

Diskussion

Denna undersökning ingår som första steg i en planerad sekvens av studier som syftar till att validera officersprogrammets urvalsprocess. Syftet med detta första steg var att identifiera ett antal egenskaper och förmågor som antas vara betydelsefulla för officerare för att genomföra ett bra arbete, oavsett inom vilken arena officeren verkar. Resultatet från denna inledande studie baseras på tre olika datakällor: (1) en litteraturstudie där internationella peer-review publikationer har granskat, (2) en granskning av svenska rapporter och dokument som har haft ansatsen att identifiera/kategorisera egenskaper och förmågor hos officerare, samt (3) fokusgruppsintervjuer med ett antal informanter med god insyn i vilka egenskaper och förmågor en officer bör besitta.

Resultatet av analysen av dessa tre källor utgörs av en sammanfattande modell som innehåller tre typer av egenskaper och förmågor som en officer bör besitta. Det handlar om ett antal *individuella basegenskaper* såsom emotionell stabilitet, drivkraft, vilja, energi, integritet och värdegrund. Officeren bör också ha *interpersonella förmågor* i form av social kompetens och social anpassningsförmåga samt slutligen också *uppgiftsrelaterade förmågor* såsom förståelse för helheten, förmåga att vara pragmatiskt och problemlösningsförmåga.

Den sammanfattande modellen låter sig väl relateras till FM ledarskapsmodell (se Figur 1). Alla ingående delar i sammanfattningen återfinns i Ledarskapsmodellens domän ”Ledarkarakteristika” (Larsson, Lundin, & Zander, 2017). Det ska dock noteras att flera av de aspekter som återfinns i sammanfattningens kategori ”Drivkraft, vilja, energi” inte tidigare noterats lika tydligt.

Genom att kombinera internationell forskning på området, tidigare svenska ansatser och egen ny empiri (fokusgruppsintervjuer) har vi försökt säkerställa att den sammanfattande modell studien resulterat i täcker de viktigaste egenskaperna och förmågorna. Vid fokusgruppsintervjuerna har vi försökt välja ut förband så att samtliga försvarsgrenar ska vara representerade. Vi har även med förband av olika storlek.

Genom att även inkludera personal från FM LOPE och lärare från Försvarshögskolan har vi förhoppningsvis fått med ytterligare aspekter och nyanser som bidrar till en bra helhetsbild. Vad gäller genomgången av internationell forskning på området, liksom av tidigare svenska rapporter och befintliga offentliga dokument, ska det noteras att de bör ses som preliminära. Hade mer tid stått till förfogande hade sannolikt ytterligare källor kunnat spåras. Men, och detta är vår sammanfattande bedömning av de tre datakällornas värde, så finner vi att det råder en stor samstämmighet mellan dessa underlag varför vi menar att den genomförda analysen har hög validitet. Studien utgör därför en god utgångspunkt för det vidare arbetet med att validera Officersprogrammets urvalsprocess.

I slutändan förväntas den planerade sekvensen av studier ge feedback till FM och TRM om hur väl deras urvalsprocess har fungerat, mer specifikt i vilken grad de olika urvalsmetoderna- och insatserna bidrar till att predicera framtida arbets- och utbildningsprestationer.

Referenser

- Annell, S. (2015). *Hållbar polisrekrytering: Teoretiska, metodologiska och praktiska perspektiv på rekrytering och urval*. Doktorsavhandling. Stockholm: Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Barron, L. G., Carretta, T. R. & Bonto-Kane, M. V. A. (2016). Relations of personality traits to military aviator performance: It depends on the criterion. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 6(2), 57-67.
- Barron, L. G., Carretta, T. R. & Rose, M. R. (2016). Aptitude and trait predictors of manned and unmanned aircraft pilot job performance. *Military Psychology*, 28(2), 65-77.
- Bartone, P. T., Snook, S. A. & Tremble, T. R., Jr. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets. *Military Psychology*, 14(4), 321-338.
- Bjelanovic, V. (2015). *Officersprövning 2015. Statistisk översikt*. (Arbetsmaterial)
- Bjelanovic, V. (2016). *Officersprövning 2015. Statistisk översikt*. (Arbetsmaterial)
- Boe, O., Davidson, S. E., Nilsen, F. A. & Bang, H. (2016). A study of observed character strengths in military cadets during a combat fatigue course. *ICERI2016 Proceedings*, 6068-6077.
- Byrnes, J. (2016). How to find the ideal chief medical officer. *Journal of Healthcare Management*, 61(5), 311-313.
- Bäceman, C., & Wolgers, G. (2012). *Utvärdering av officersurvalet till Officersprogrammet vid Militärhögskolan Karlberg. Det psykologiska urvalets betydelse för studieprestationen*. Arbetsrapport, november 2012. Karlstad Universitet, Fakulteten för ekonomi kommunikation och IT, Avdelningen för psykologi. Karlstad: Universitetsstryckeriet 2012 (ISBN 798-91-7063-470-3)

- Carlstedt, L. (2002). *Beteendekorrelat till begåvnings- och personlighetsvariabler. En valideringsstudie av testen i MHS-provet och CTI.* (Rapport Serie T:27, Institutionen för ledarskap och management. Karlstad: Försvarshögskolan.
- Carlstedt, B. (1998). *Cognitive abilities: Aspects of structure, process and measurement.* Doktorsavhandling. Göteborg studies in educational sciences 148. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Carlstedt, B., & Annell, S. (2010). *I-prov 2000 för urval av personal till det rekryterade försvaret.* (PM ILM-K 2-2010, 2010-09-29). Karlstad: Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.
- Carlstedt, L., & Widén, H. (1998). *CTI – Commander Trait Inventory. Manual.* (Rapport Serie T:5). Karlstad: Försvarshögskolan. Ledarskapsinstitutionen.
- Carlstedt, L., & Widén, H. (1999). *Militärhögskoleprovet – Manual.* (Rapport Serie T:12). Karlstad: Försvarshögskolan. Ledarskapsinstitutionen.
- Chappelle, W., Thompson, W., Goodman, T., Bryan, C. J. & Reardon, L. (2015). The utility of testing noncognitive aptitudes as additional predictors of graduation from US air force air traffic controller training. *Aviation Psychology and Applied Human Factors*, 5(2), 93-103.
- Darr, W. (2011). Military personality research: A meta-analysis of the self-description inventory. *Military Psychology*, 23, 272-296.
- Detrick, P. & Chibnall, J. T. (2008). Positive response distortion by police officer applicants: Association of Paulhus deception scales with mmpi-2 and inwald personality inventory validity scales. *Assessment*, 15(1), 87-96.
- Ducksworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D. & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087-1101.
- Gayton, S. D. & Kehoe, E. J. (2015). Character strengths and hardiness of Australian army special forces applicants. *Military Medicine*, 180(8), 857-862.
- Godlewski, R. & Kline, T. (2012). A model of voluntary turnover in male Canadian forces recruits. *Military Psychology*, 24, 251-269.
- Gustafsson, B. (2003). *Antagningsproven till MHS: En prognostisk valideringsstudie.* D-uppsats i psykologi (handledare: Leif Carlstedt). Karlstad: Institutionen för samhällsvetenskap, Avdelningen för psykologi, Karlstad universitet, maj 2003.

- Försvårshögskolan. (2013). *Beskrivnings av lämplighetsbedömning inför antagning till Officersprogrammet*. Internt PM daterat 2013-10-01 Försvårshögskolan. Hämtat 2016-02-17 via <http://www.fhs.se/Documents/Externwebben/utbildning/Officersprogrammet/V2%20Beskrivning%20av%201%C3%A4mplighetsbed%C3%B6mningen%20inf%C3%B6r%20antagning%20till%20Officersprogrammet.pdf>
- Försvårshögskolan. (2015a). *Officersprogrammet – utbildningsinnehåll och antagning mm*. Hämtad 2015-11-25 via <http://www.fhs.se/sv/utbildning/officersprogrammet/oversikt/>
- Försvårshögskolan. (2015b). *Preliminär tidplan för antagningen till Officersprogrammet 2016*. Hämtad 2016-02-17 via <http://www.fhs.se/sv/utbildning/officersprogrammet/behorighet/antagningsprocessen/>
- Försvårshögskolan. (2015c). *Officer för framtiden. Sök till Officersprogrammet*. Informationsbroschyr hämtad 2015-11-25 via http://www.fhs.se/PageFiles/60675/Officersprogrammet%202015_05.pdf
- Försvårshögskolan. (2015d). *Medicinska krav för anställning som officer i Försvårsmakten*. Hämtad 2015-11-25 via <http://www.fhs.se/sv/utbildning/officersprogrammet/behorighet/antagningskrav/medicinska-krav/>
- Försvårshögskolan. (2015e). *Ö 618/2013:2 Antagningsordning på grundnivå och avancerad nivå vid Försvårshögskolan*. Beslut daterat 2015-06-08 hos Försvårshögskolan. Dokument hämtat 2016-02-17 via <http://www.fhs.se/Documents/Externwebben/Student/Regler%20och%20riktlinjer/Antagningsordning150608.pdf>
- Försvårsmakten. (2015a). *FM2015-1597.2 Försvårsmaktens strategiska inriktning 2015*. Internt styrdokument, Försvårsmakten, Högkvarteret, LEDSI INRI 2015-06-26. Hämtat 2015-11-11 från www.forsvarsmakten.se/sv/om-myndigheten/vart-uppdrag/strategiska-forandringar/ .
- Försvårsmakten. (2015). *Vår militära profession: Agerar när det krävs*. Ett särtryck från Försvårsmaktens strategiska inriktning FMSI 2015 Ä1 (FM2015-159:7).
- Försvårsmaktens HR Centrum (2013). *Kurspärm: Intervjumetodik för professionsintervjuare*. Internt kursmaterial med delvis sekretessbelagt material (enligt 17 Kap 4 § OSL). Stockholm: Försvårsmaktens HR Centrum, Avdelningen för Specialurval.

- Försvarsmakten Militärhögskolan Halmstad. (2012). *Förmågebeskrivning: Ledande (ledarskap) och lärande (pedagogik)*. Beteckning: 19 100:60212,
- Gayton, S. D. & Kehoe, E. J. (2015). Character strengths and hardiness of Australian army special forces applicants. *Military Medicine*, 180(8), 857-862.
- Godlewski, R. & Kline, T. (2012). A model of voluntary turnover in male Canadian forces recruits. *Military Psychology*, 24, 251-269.
- Hannah, S. T., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., Jennings, P. L. & Thatcher, R. W. (2013). The psychological and neurological bases of leader self-complexity and effects on adaptive decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 393-411.
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L. & Palmer, A. (2014). Personality and adaptive performance at work: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162-179.
- Inzunza, M. (2016). Selection practitioners' views on recruitment criteria for the profile of police officers: A comparison between two police organizations. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 45, 103-119.
- Ingerick, M. & Rumsey, M. G. (2014). Taking the measure of work interests: Past, present, and future. *Military Psychology*, 26(3), 165-181.
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A. & O'Boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed ei. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 298-342.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Kiernan, M. D., Repper, J. & Arthur, A. (2015). Why do they fail? A qualitative follow up study of 1000 recruits to the british army infantry to understand high levels of attrition. *Work*, 52(4), 921-934.
- Kelly, D. R., Matthews, M. D. & Bartone, P. T. (2014). Grit and hardiness as predictors of performance among west point cadets. *Military Psychology*, 26(4), 327-342.
- Larsson, G., & Kallenberg, K. (Red.) (2006). *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.

- Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen: Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Lee, J. E. C., Sudom, K. A. & McCreary, D. R. (2011). Higher-order model of resilience in the Canadian forces. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 43(3), 222-234.
- Legree, P. J., Kilcullen, R. N., Putka, D. J. & Wasko, L. E. (2014). Identifying the leaders of tomorrow: Validating predictors of leader performance. *Military Psychology*, 26(4), 292-309.
- Lievens, F., Ones, D. S. & Dilchert, S. (2009). Personality scale validities increase throughout medical school. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1514-1535.
- Lönnqvist, J. E., Paunonen, S., Nissinen, V., Ortju, K. & Verkasalo, M. (2011). Self-enhancement in military leaders: Its relevance to officer selection and performance. *Applied Psychology: An international review*, 60(4), 670-695.
- Mabon, H. (2014). *Arbetspsykologisk testning: Om urvalsmetoder i arbetslivet (3:e uppl)*. Stockholm: Assessio International AB.
- Nye, C. D., Su, R., Rounds, J. & Drasgow, F. (2012). Vocational interests and performance: A quantitative summary of over 60 years of research. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 384-403.
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C. & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the dark triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
- Ogle, A. D., Barron, L. G. & Fedotova, A. V. (2016). Job analysis of united states air force military training instructor duty: Identification of screening criteria for instructor candidate suitability. *Military Psychology*, 28(1), 50-63.
- Oliver, L. W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S. M. & Pandhi, N. A. (1999). A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, 11(1), 57-83.
- Ouzzmani, M., Hammady, H., Fedorowicz, Z. & Elmagarmid, A. (2016). Rayyan: A web and mobile app for systematic reviews. *Systematic reviews*, 5(210).
- Paullin, C., Legree, P. J., Sinclair, A. L., Moriarty, K. O., Campbell, R. C. & Kilcullen, R. N. (2014). Delineating officer performance and its determinants. *Military Psychology*, 26(4), 259-277.

- Rose, M. R., Arnold, R. D. & Howse, W. R. (2013). Unmanned aircraft systems selection practices: Current research and future directions. *Military Psychology*, 25(5), 413-427.
- SBU. (2014). *Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården: En handbok* (2 uppl.). Stockholm: Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU).
- Sjöberg, S. (2014). *Utilizing research in the practice of personnel selection. General mental ability, personality, and job performance*. Doktorsavhandling. Stockholm: Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Säkerhetspolisen. (2015). *Säkerhetsprovning*. Hämtat 2015-11-25 via <http://www.sakerhetspolisen.se/ovrigt/testmapp/sakskydd-201406/sakerhetsprovning.html>
- Totalförsvarets Rekryteringsmyndighet. (2015a). *När du söker till Försvarmaktens specialistofficersutbildning (SOU) eller till officersprogrammet (OP)*. Hämtat 2015-11-25 på <http://www.rekryteringsmyndigheten.se/malgruppsnavigering/om-du-skall-testas/nar-du-soker-till-forsvarsmaktens-specialistofficersutbildning-sou-eller-till-officersprogrammet-op/>
- Totalförsvarets Rekryteringsmyndighet. (2015b). *Antagningsprovningen*. Hämtat 2015-11-25 via <http://www.rekryteringsmyndigheten.se/malgruppsnavigering/om-du-skall-testas/nar-du-soker-till-forsvarsmaktens-specialistofficersutbildning-sou-eller-till-officersprogrammet-op/antagningsprovningen/>
- Trapmann, S., Hell, B., Hirn, J-O. W. & Schuler, H. (2007). Meta-analysis of the relationship between *the big five and academic success at university*. *Journal of Psychology*, 215(2), 132-151.
- Van Iddekinge, C. H., Putka, D. J. & Campbell, J. P. (2011). Reconsidering vocational interests for personnel selection: The validity of an interest-based selection test in relation to job knowledge, job performance and continuance intentions. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 13-33.
- Van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Putka, D. J. & Lanivich, S. E. (2011). Are you interested? A meta-analysis of relations between vocational interests and employee performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1167-1194.
- Van Iddekinge, C. H., Roth, P. L., Raymark, P. H. & Odle-Dusseau, H. N. (2012). The criterion-related validity of integrity tests: An updated meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 499-530.

White, L. A., Rumsey, M. G., Mullins, H. M., Nye, C. D. & LaPort, K. A. (2014). Toward a new attrition screening paradigm: Latest army advances. *Military Psychology*, 26(3), 138-152.

Zaccaro, S. J. (2014). A commentary on army officer research: From alpha to delta. *Military Psychology*, 26(4), 343-354.

ISSL - Ledarskapscentrum RAPPORTSERIER

F *Forskningsrapporter*
T *Utredningar och tekniska rapporter*
I *Informations- och utbildningsmaterial*
ACTA-D *Ingår i Försvarshögskolans ACTA-serie*

F **Forskningsrapporter.**

Vetenskapliga rapporter.

T **Utredningar och tekniska rapporter.**

Förstudier, utredningar, utvärderingar, metodrapporter och uppsatser.

I **Informations- och utbildningsmaterial.**

Populärvetenskapliga rapporter för information och utbildning.

ACTA-D. Rapporter från ISSL - Ledarskapscentrum som ingår i Försvarshögskolans ACTA-serie.

FHS/ISSL - Ledarskapscentrum, 651 80 Karlstad

FHS, Box 27805, 115 93 Stockholm

Tel: 08-553 42500

www.fhs.se/publikationer

I INSTITUTIONEN FÖR LEDARSKAP OCH MANAGERINGS RAPPORTSERIER HAR FÖLJANDE UTGIVITS:

Fr o m jan 2012 INSTITUTIONEN FÖR SÄKERHET, STRATEGI OCH LEDARSKAP - Ledarskapscentrum (LC)

ILM serie R. Research Reports. (In English) ISSN 1401-5641

- R:1** Eva Johansson. In a blue beret: Four Swedish UN battalions in Bosnia. (1997)
- R:2** Leif Carlstedt & Henry Widén. Officer Selection in the Swedish Armed Forces. (1997)
- R:3** Leif Carlstedt & Henry Widén. CTI - Commander Trait Inventory. English manual. (1998)
- R:4** Lars Andersson & Eva Johansson. Developing Military Leadership by Making Leadership Problems Visible. (1999)

Fr o m maj 2000 ingår vetenskapliga rapporter på engelska (tidigare Research Reports i R-serien) i F-serien.

ILM serie F. Forskningsrapporter. ISSN 1401-5633.

- F:1** Berit Carlstedt & Bertil Mårdberg. Prövning och validering av ett testbatteri för urval av värnpliktiga sonaroperatörer. (1996)
- F:2** Eva Johansson. I basker blå: Fyra svenska FN-bataljoner i Bosnien. (1996)
- F:3** Lennart Eriksson & Nils Wåhlin. Management- och ledarskapsforskning. (1996)
- F:4** Sven-Jacob Andersson. Konsekvenser av terroraktioner. Exemplet Telavåg. (1996)
- F:5** Marianne Björk & Gerry Larsson. Skottdramat i Falun. (1997)
- F:6** Nils-Åke Sjösten. Vuxenpedagogiska frontlinjer. (1997)
- F:7** Ebbe Blomgren (red.). Knog & Kneg. (Nytryck 1997)
- F:8** Claes Wallenius. Reaktionen och funktionsförmåga i samband med livshotande fara. (1997)
- F:9** Eva-Lena Tedfeldt. Svenska kvinnor i FN-tjänst. Åren 1988-1996. (1997)
- F:10** Peter Magnusson. Organisationskulturer i försvarsmakten. (1998)
- F:11** Jan-Erik Gustafsson & Bo Palaszewski. Datoriserad adaptiv testning för mätning av kognitiva förmågor. (1998)
- F:12** Eva Ullstadius & Berit Carlstedt. Utveckling av instrument för mätning av generell begåvning med klassisk och faktoranalytisk metodik för itemanalys. (1999)
- F:13** Ann Enander. Psykologiska reaktioner vid radioaktivt nedfall från en kärnenergiolycka – Ett svenskt beredskapsperspektiv. (2000)
- F:14** Gerry Larsson, Leif Carlstedt, Eva Johansson & Lars Andersson. Analysis of Leadership Dimensions: Combining Transformational and Functionalistic Approaches. (2001)
- F:15** Mattsson, P, A. Duglighetsmodellen 1988. En pedagogisk analys Stockholm: Försvarshögskolan. (2001)
- F:16** Haldén, E. Politikens förändrade villkor och medborgarnas nya preferensmönster vad gäller organisering och intresseyttringar. Stockholm: Försvarshögskolan. (2001)
- F:17** Olsson, A. & Ullreich Hedin, C. Motstånd och motivation - En undersökning av befälselevers och yngre officerars inställning till en fortsatt framtid inom Försvarsmakten. Stockholm: Pedagogiska institutionen vid Stockholms universitet och Ledarskapsinstitutionen vid Försvarshögskolan. (2001)
- F:18** Louise Weibull. ”Tjejmönstring” – Lyckad rekrytering eller lockad rekryt? – En studie av en ny rekryteringsdrive inom Försvarsmakten. (2001)
- F:19** Peter Tillberg. Kriterier på vad som utmärker en trovärdig ledarskapsutbildning – En undersökning om regler och lärande i Försvarsmakten. (2001)
- F:20** Sophia Ivarsson. Diskurser kring kvinnor i uniform – Om attityder till kvinnor som officerare och värnpliktiga bland män i försvarsmakten. (2001)
- F:21** Berit Carlstedt. Mönstring och uttagning till plikttjänst och dess relation till provresultat och psykologbedömningar – en jämförelse mellan svenskar och invandrare. (2002)
- F:22** Alise Weibull. Fyra yrkesgrupper i det svenska flygvapnet. Samlingsvolym 1985-1997. (2003)
- F:23** Hans Hasselblad. Krigare, krigsmaskinen och maskinen som krigare. (2003)
- F:24** Hans Hasselblad. Mål, makt och omgivning – några utgångspunkter för kritisk analys av militär verksamhet. (2003)
- F:25** Gerry Larsson, Birgitta Wireng & Claes Wallenius. Kompetens i Centrum: Utvärdering av en implementeringsinsats. (2003)
- F:26** Gerry Larsson. “Situation awareness”. En kritisk granskning utifrån ett stresspsykologiskt perspektiv. (2003)
- F:27** Magnus Bergquist. Kartan som praktik och metafor. En studie om kartans användning och förändrade roll i militärt ledningsarbete. (2003)

- F:28** Björn Gustavsson & Leif Carlstedt. Om mätning av förmågan att på order snabbt och korrekt styra till höger eller vänster. (2004)
- F:29** Berit Carlstedt. Officersrekryteringen till svenska Försvarsmakten bland män och kvinnor födda 1972-1983. (2004)
- F:30** Ebbe Blomgren & Eva Johansson. Hemma övas man - borta prövas man. Att vara bataljonschef i en internationell kontext. (2004)
- F:31** Leif Carlstedt & Johan Österberg. Mönstringsvariabler kan predicera värnpliktiga befäls ledarskap såsom det bedömts av underlydande värnpliktiga. (2005)
- F:32** Louise Weibull. Kvinnan på väg in i ledet. Intryck från mönstring och värnplikt hos en grupp kvinnor som mönstrat 1999-2002. (2005)
- F:33** Alise Weibull. Utmaningar inom Europas försvarsmakter. Erfarenheter från utländska sociologiska studier och analyser. (2005)
- F:34** Catharina Höijer. Betydelsen av tillit i tillfälligt behovssammansatta grupper för att de snabbt ska fungera optimalt. En litteraturstudie. (2005)
- F:35** Johan Österberg, Leif Carlstedt & Berit Carlstedt. Värnpliktigas villighet att söka internationell tjänst. (2005)
- F:36** Sophia Ivarsson & Lina Edmark. Räddningsverkets internationella insatser ur ett genusperspektiv. (2005)
- F:37** Lena Pettersson & Alma Persson. Genusrelationer i organisationen. (2005)
- F:38** Sophia Ivarsson & Lina Edmark. International Missions by the Swedish Rescue Services Agency from a Gender Perspective. (2006)

ISSL - Ledarskapscentrum

- F:39** Sjöberg, L. & Wolgers, G. Personlighetstestning vid antagning till officersutbildning. En jämförelse av CTI och UPP testet i olika grader av "skarpt läge". (2012)
- F:40** Granberg, M. (2013). Militär kompetens i polisiära uppgifter. En empirisk belysning och diskussion av en insats i Kosovo. (ISBN 978-91-86137-24-3)
- F:41** Michel, Per-Olof. (2014). Insatsrelaterad stress hos militära veteraner. En litteraturoversikt. (ISBN 978-91-86137-34-2)
- F:42** Michel, Per-Olof. (2014). Insatsrelaterad stress för civil personal. En litteraturoversikt. (ISBN 978-91-86137-35-9)

ILM serie T. Utredningar och tekniska rapporter. ISSN 1401-565X.

- T:1** Berit Carlstedt. Utvecklingsarbete kring I-prov 94 – Att mäta begåvning enligt den hierarkiska begåvningsmodellen. (1996)
- T:2** Ebbe Blomgren & Ove Lind. Kvinna som man är... (1997)
- T:3** Leif Carlstedt. Psykologiska variabler som prediktorer av resultat på linjen för taktisk utbildning vid Försvarshögskolan. (1997)
- T:4** Leif Carlstedt & Henry Widén. Personlighetsskillnader mellan kvinnor i FN-tjänst och sökande till officersyrket. (1998)
- T:5** Leif Carlstedt & Henry Widén. CTI – Commander Trait Inventory. Manual. (1998)
- T:6** Berit Carlstedt, Björn Mårdberg & Barbro Rasmusson. Utprövning av Relationer A, B och C. (1998)
- T:7** Eva Ullstadius. Utprövning av olika verbala testtyper. (1998)
- T:8** Henry Widén. Prövning och validering av ett testbatteri för urval av värnpliktiga robotskyttar. (1998)
- T:9** Leif Carlstedt & Henry Widén. Chefkompetens - CBI: Utveckling av ett chefbedömningsinstrument. (1999)
- T:10** Leif Carlstedt & Henry Widén. Personlighetsdrag som avspeglar av funktionella förbandskulturer i armén. (1999)
- T:11** Berit Carlstedt. Validering av inskrivningsprövningen mot vitsord från den militära grundutbildningen. (1999)
- T:12** Leif Carlstedt & Henry Widén. Militärhögskoleprovet. Manual. (1999)
- T:13** Bertil Mårdberg & Leif Carlstedt. Factor determinacy. SYSTAT- och GAUSS-program för beräkning av "reliabilitet" i faktorpoäng. (1999)
- T:14** Berit Carlstedt. Utprövning av spatials test vid mönstring. (2000)
- T:15** Gerry Larsson, Tomas Sköld & Birgitta Wiréng. Civil personals kompetensutveckling: En kvalitativ undersökning av en försöksverksamhet. (2000)
- T:16** Eva Johansson & Gerry Larsson. Villighet att medverka i framtida internationella insatsstyrkor. (2000)

- T:17** Örjan Lajksjö & Eva-Lena Tedfeldt. Utveckling av grupper – individer – ledare: En litteraturstudie. (2001)
- T:18** Ann Johansson & Eva-Lena Tedfeldt. Mångfald i arbetsgrupper: Tillgång eller hinder? (2001) Nytryck 2005
- T:19** Eva-Lena Tedfeldt & Gerry Larsson. Skriva-av-sig: Test av en metod att bearbeta starkt stressfyllda händelser. (2001/2007)
- T:20** Bertil Mårdberg & Leif Carlstedt. Factor determinacy: SYSTAT and GAUSS programs for calculation of the "reliability" of factor scores. (2001)
- T:21** Leif Carlstedt & Henry Widén. The Executive Officer Leadership instrument (EOL). (2001)
- T:22** Berit Carlstedt. Underlaget för rekrytering av kvinnliga officerare. (2001)
- T:23** Leif Carlstedt & Henry Widén. Evaluation of the selection and training systems in the Swedish Air Force. (2001)
- T:24** Sophia Ivarsson & Anders W Berggren. Avgångsorsaker bland officerare. (2001)
- T:25** Eva-Lena Tedfeldt & Gerry Larsson. Skriva-av-sig: Fördjupad prövning av en metod att bearbeta starkt stressfyllda händelser. (2001)
- T:26** Gerry Larsson, Örjan Lajksjö, Eva-Lena Tedfeldt, Benny Eriksson & Ann Johansson. L o S - Ledarskap och Självkänedom: Presentation och utvärdering av en personligt inriktad ledarutvecklingsövning. (2001)
- T:27** Leif Carlstedt. Beteendekorrelat till begåvnings- och personlighetsvariabler. En valideringsstudie av testen i MHS-provet och i CTI. (2002)
- T:28** Jens Andersson & Berit Carlstedt. Urval till plikttjänst. (2003)
- T:29** Berit Carlstedt. Vilka kvinnor mönstrar och får en uttagning till plikttjänst? Kunskapsunderlag för rekrytering. (2003)
- T:30** Lena Stenlund & Gerry Larsson. Är manövertänkande via ledningsmetoden uppdragstaktik och ledarskapsmodellen Utvecklande ledarskap förenliga? (2004)
- T:31** Misa, Sjöberg, Claes Wallenius, Aida Vrbanjac & Gerry Larsson. Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa olyckshändelser inom svensk räddningstjänst: en kvalitativ intervjuundersökning. (2005)
- T:32** Aida Vrbanjac & Gerry Larsson. Hur stämmer unga officerares faktiska ledarutveckling med Försvarsmaktens ledarskapsmodell Utvecklande ledarskap? (2006)
- T:33** Björn Gustavsson & Charlotte Bäckman. Hur ska data på individnivå aggregeras till teamnivå och vilka samband finns mellan teamkaraktäristika och teamprestation? (2006)
- T:34** Leif Carlstedt. Prediktiv validitet i officersurvalsprövningens psykologiska instrument. (2006)
- T:35** G Larsson, B Talerud, E Blomgren, M Börjesson, L Carlstedt, A Enander, Y Friman, E Haldén, P Hyllengren, C Kylin, Ö Lajksjö & M Ström. Militärt ledarskap under påfrestande förhållanden: En litteraturöversikt. (2007)
- T:36** Marcus Börjesson, Örjan Lajksjö & Ann Enander. Risk, riskkommunikation och militärt ledarskap – Problematisering utifrån en litteraturstudie. (2007)
- T:37** Louise Weibull. "Vi borde också få medalj" – Om stöd till militära familjer under utlandstjänstgöring. (2009)
- T:38** Lennart Sjöberg, Charlotte Bäckman & Björn Gustavsson. Personlighetstestning vid antagning till FHS officersutbildning. (2011)
- ISSL – Ledarskapscentrum**
- T:40** Jonsson, E., Lantz, J., Bjelanovic, V. & Törner, B. (2016). Metodförsök med systematisk urvalsuppföljning – Delrapport: Resultat och erfarenheter från 2015. (978-91-86137-60-1)

ILM serie I. Informations- och utbildningsmaterial. (ISSN 1401-5676) 1653-1523
(ISSN ändrat fr o m 2009)

- I:1** Lars Andersson. Den första striden. M7734-665101. (1996)
- I:2** Ebbe Blomgren. Le Service National en Suède. (1996)
- I:3** Ebbe Blomgren. Totalförsvarspikt i Sverige. (1996)
- I:4** Ulf Henricsson, Magnus Vlk & Magnus Ålrud. Ledarskap i krigsliknande situationer: Redigerade bilder ur verkligheten - BA 01 1993-94. (1997)
- I:5** Gerry Larsson, Birgitta Andersson, Tom Lundin, Per-Olof Michel & Eva-Lena Tedfeldt. Hantering av extrem stress: Två studier av debriefingsamtal. (1998)
- I:6** Jan-Gunnar Isberg m fl. Ledarskap i krigsliknande situationer: Redigerade bilder ur verkligheten - L 106 1990-91. (1998)
- I:7** Jan-Gunnar Isberg m fl. Ledarskap i krigsliknande situationer: Redigerade bilder ur verkligheten - Makedonien 1993, Nordic Battalion. (1999)

- I:8** Erik Hedlund. Stann-Anders eller Hopp-Jerka - En kunskapsöversikt gällande svenska ungdomars attityder och värderingar avseende arbete, studier och försvarsmakten sommaren 2000. (2000)
- I:9** Eva-Lena Tedfeldt & Gerry Larsson. Lärarhandledning: Kamratstöd och avlastningssamtal: Metoder att hantera och bearbeta starkt stressfyllda händelser. (2004)
- I:10** Eva-Lena Tedfeldt & Gerry Larsson. Lärarhandledning: Skriva-av-sig. En metod att bearbeta starkt stressfyllda händelser. (2004)
- I:11** Gerry Larsson & Misa Sjöberg. Grundläggande Mental träning. Lärarhandledning. (2004)
- I:12** Claes Wallenius, Örjan Lajksjö & Gerry Larsson. LoG – Ledarskap och gruppdynamik. (2004)
- I:13** Misa Sjöberg, Erna Danielsson, Eva Johansson, & Gerry Larsson. Unga officerares ledarutveckling: en kvalitativ studie. (2004)
- I:14** Charlotte Bäckman & Gerry Larsson. Mental träning – beskrivning och värdering av mer kvalificerade metoder. (2005)
- I:15** Charlotte Bäckman, Gerry Larsson & Kjell Kallenberg. Militära chefers agerande vid dödsfall – om symbolhandlingar och handlingars symboliska betydelse. (2005)
- I:16** Gerry Larsson, Maria Fors & Sofia Nilsson. Ledarskap och tillit – Analys och värdering av befintlig forskning ur ett Nordic Battle Group perspektiv. (2006)
- I:17** Erna Danielsson, Aida Vrbanjac & Gerry Larsson. Att komma ikapp. En studie om samverkan och ledarskap vid en svavelsyreolycka i Helsingborg 2005. (2006)
- I:18** Aida Vrbanjac, Erna Danielsson & Gerry Larsson. När Sverige överrumplades: En studie av ledarskap och myndigheternas samverkan efter tsunamikatastrofen 2004. (2006)
- I:19** Aida Vrbanjac, Erna Danielsson & Gerry Larsson. Steget före. Samverkan och ledarskap vid hantering av ett gisslandrama vid en rymning från en fångvårdsanstalt. (2006)
- I:20** Sofia Nilsson, Claes Wallenius & Gerry Larsson. Att vara svensk officer på hög ledningsnivå vid påfrestande incidenter under internationella uppdrag: En intervjustudie staber. (2006)
- I:21**
- I:22** Misa Sjöberg, Claes Wallenius & Gerry Larsson. Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser: En kvantitativ enkätstudie. (2006)
- I:23** Misa Sjöberg, Claes Wallenius & Gerry Larsson. Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser: En experimentell studie. (2006)
- I:24** Misa Sjöberg, Claes Wallenius & Gerry Larsson. Ledarskap och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser: Sammanfattande rapport. (2006)
- I:25** Maria Fors, Misa Sjöberg, Anders W Berggren & Gerry Larsson. Tillit under stress vid internationella missioner. (2006)
- I:26** Berit Carlstedt. Har försvarsmaktens omstrukturering förändrat värnpliktspopulationens kvalitet. (2006)
- I:27** Karl W. Haltiner & Alise Weibull. Value orientations and political attitudes among future military and civilian elites. Findings of a 13-Country Study on Civil-Military Relations. (2006)
- I:28** Ebbe Blomgren. Caglavica 17 mars 2004. Sex militära chefer berättar om ett upplopp i Kosovo. (2007)
- I:29** Ann Enander, Örjan Lajksjö & Susanne Hede. Storm i Tsunamins skugga: Kommunala aktörers erfarenheter vid hanteringen av Gudrun. (2007)
- I:30** Emma Jonsson & Berit Carlstedt. Är det viktigt för 17-åringar att göra värnplikt? Svar från föregångaren till den IT-baserade mönstringsenkäten. (2007)
- I:31** Sophia Ivarsson & Lina Edmark. Att samverka kring 1325. Samverkansmöjligheter mellan svenska civila och militära aktörer i internationell krishantering. (2007)
- I:32** Johan Österberg, Berit Carlstedt & Leif Carlstedt. Vilka är möjligheterna att rekrytera unga män och kvinnor till det svenska insatsförsvaret? Fyra empiriska studier. (2007)
- I:33** Aida Alvinus, Erna Danielsson, Camilla Kylin & Gerry Larsson. Ledarskap vid komplexa olyckor och kriser: Operativa chefers upplevelser av politisk påverkan från den politiska nivån. (2007)
- I:34** Aida Alvinus, Erna Danielsson, Camilla Kylin & Gerry Larsson. Lika lägesbild - olika situationsförståelse. (2007)
- I:35** Sofia Nilsson, Maria Fors, & Gerry Larsson. ”Varför vet vi att vi är bäst?” – Ledarskap vid multinationella militära insatser: Etnocentriska föreställningar och samarbete. (2007)
- I:36** Aida Alvinus, Camilla Kylin & Gerry Larsson. ”Min roll är egentligen att vara länk” – Ledarskap och organisering vid multinationella militära insatser: En reanalys av länkbegreppet ur ett organisatoriskt perspektiv. (2007)
- I:37** Erna Danielsson, Aida Alvinus, Camilla Kylin & Gerry Larsson. Ledarskap och beslutsfattande vid komplexa olyckor och kriser – En sammanfattande rapport. (2007)
- I:38** Gerry Larsson, Maria Fors, Anna-Lena Levin & Annika Thuresson. Ledarskapets betydelse för värnpliktigas och unga officerares motivation att fortsätta inom Försvarsmakten. (2007)

- I:39** Maria Fors & Gerry Larsson. Civil- militär samverkan på departementsnivå: påverkan från fält-nivån i Afghanistan. (2007)
- I:40** Yvonne Friman, Peder Hyllengren, Camilla Kylin & Gerry Larsson. Irreguljära hot – Krav på militärt ledarskap – En litteraturstudie. (2007)
- I:41** Sophie Florin & Ebbe Blomgren. En modell för utveckling av samverkan i offentlig verksamhet – exemplet civil-militära aktörer. (2008)
- I:42** Emma Jonsson, Charlotte Bäckman & Berit Carlstedt. Lärdomar från IA06 – Deltagarnas erfarenheter och förväntningar på termin 3 och hög beredskap. (2007)
- I:43** Aida Alvinus, Sofia Nilsson & Anders W Berggren. Att bränna eller bygga broar? – En pilot-studie om interkulturell samverkan under internationella missioner ur ett organisationsperspektiv. (2007)
- I:44** Bengt Abrahamsson & Erna Danielsson. I brytpunkten mellan invasions- och insatsförsvaret – utmaningar och möjligheter vid Försvaretsmaktens reformering (2007)
- I:45** Sophia Ivarsson & Lina Edmark. UNSCR 1325 and cooperation. Opportunities for cooperation between Swedish civilian and military actors in international conflict management when implementing UNSCR 1325. (2008)
- I:46** Susanne Hede & Ann Enander. Lugna efter stormen? Reflektioner i kommuner med erfarenheter från flera kriser. (2008)
- I:47** Ann Enander, Örjan Lajksjö & Eva-Lena Tedfeldt. Det händer mitt ibland oss. Kommunala erfarenheter från socialt genererade kriser. (2008)
- I:48** Johan Österberg & Berit Carlstedt. Värnpliktigas intresse för internationell tjänst och officersutbildning. (2008)
- I:49** Johan Österberg, Emma Jonsson & Peder Hyllengren. Förhållanden som bidrar till att värnpliktiga jägarsoldater söker internationell tjänst. (2008)
- I:50** Erna Danielsson & Berit Carlstedt. Reservofficeren – från att fylla vakanser till att nyttja kompetenser. (2009)
- I:51** Björn Gustavsson, Anna-Lena Levin Orre, Annika Thuresson & Berit Carlstedt. Faktorer som påverkar viljan att stanna i Försvaretsmakten, stressrelaterad ohälsa, trivsel på jobbet samt säkerhetsbeteende. Uppföljning av unga officerare. (2009)
- I:52** Sofia Nilsson, Misa Sjöberg & Gerry Larsson. Ett ledningssystem för katastrofhjälp i internationell miljö. En teoretisk modell. (2009)
- I:53** Sofia Nilsson, Misa Sjöberg & Gerry Larsson. Ett ledningssystem för katastrofhjälp i internationell miljö. Generaliserbarhetsprövning av en teoretisk modell. (2009)
- I:54** Sofia Nilsson, Misa Sjöberg, Kjell Kallenberg & Gerry Larsson. Moralisk stress i internationella humanitära hjälp- och räddningsinsatser. En grounded theory studie. (2009)
- I:55** Sofia Nilsson, Misa Sjöberg & Gerry Larsson. Ledning av Räddningsverkets internationella insatser. Sammanfattande rapport. (2009)
- I:56** Björn Gustavsson, Peder Hyllengren & Berit Carlstedt. De första specialistofficerarna i Försvaretsmakten. (2010)
- I:57** Maria Fors & Gerry Larsson. "Den osynliga fienden - IED-attentats påverkan på ledarskap, tillit och motivation". (2010)
- I:58** Charlotte Bäckman. Officer - att vara eller att icke vara. Vad påverkar officerares återanvändbarhet för att delta i upprepade internationella insatser? (2010)
- I:59** Charlotte Bäckman & Malin Elfgrén. Behåll lugnet och håll dig frisk. Personlighetens och intelligensens påverkan på förmågan att hantera påfrestningar. (2010)
- I:60** Erna Danielsson, Eva Johansson & Berit Carlstedt. Attraktionsarbete och förändring i Försvaretsmakten. Utmaningar och möjligheter. (2010)
- I:61** Emma Jonsson, Sofia Nilsson & Gerry Larsson. Försvaretsmaktens folk- och samhällsförankring: - trender, drivkrafter och bakgrundsförhållanden som kan påverka det svenska försvarets folk- och samhällsförankring i ett långsiktigt strategiskt perspektiv. (2010)
- I:62** Sofia Nilsson, Misa Sjöberg, Kjell Kallenberg & Gerry Larsson. "Tänk om jag inte hade skjutit ...": Om etiskt beslutsfattande, moraliska dilemman och moralisk stress i samband med militära internationella insatser. (2010)
- I:63** Johan Österberg & Berit Carlstedt. "Värnplikten öppnar en värld av möjligheter". Viljan att fortsätta i Försvaretsmakten hos värnpliktiga på Livgardet år 2010. (2010)
- I:64** Peder Hyllengren. De första akademiskt utbildade officerarna i Försvaretsmakten. (2010).
- I:65** Berit Carlstedt & Leif Carlstedt. De sista värnpliktiga har muckat. Kvalitet och vilja till engagemang i Försvaretsmakten. (2010)
- I:66** Johan Österberg & Emma Jonsson. Jag vill hellre jobba som diplomat: En studie av värnpliktiga på Arméns jägarbataljon som valt att inte söka internationell tjänst. (2010)

- I:67** Aida Alvinus, Camilla Kylin, Bengt Starrin & Gerry Larsson. Rules of *Emotional Engagement* (RoEE): Samverkan och förtroendeskapande ur ett emotionsteoretiskt perspektiv. (2011)
- I:68** Camilla Kylin, Misa Sjöberg & Gerry Larsson. Autentiskt och trygghetsfokuserat ledarskap: En kvalitativ studie av KS 17. (2011)
- I:69** A Alvinus, M Sjöberg, P Hyllengren, V Lönnfjord & G Larsson. Omgivningens påverkan på ledarskap: En studie av jägare i utlandstjänst. (2011)
- I:70** E Jonsson, R-M Lindgren & G Larsson. Rekryteringsunderlaget 2011: Det första året med ett frivilligbaserat försvar. (2011)
- I:71** E Jonsson, S Nilsson & G Larsson. Samhället och Försvarsmakten: Försvarsmaktens samhällsförankring i ett långsiktigt strategiskt perspektiv. (2011)
- I:72** G Larsson, P Hyllengren, M Sjöberg & C Wallenius. The role of the commander in future missions: A leadership perspective. (2011)
- I:73** C Wallenius, A Alvinus, M Fors, P Hyllengren, E Jonsson, J Österberg & G Larsson. Upplevelser av Grundläggande Militär Utbildning (GMU): Intervjustudie med utbildningsbefäl och rekryter. (2011)
- I:74** S Nilsson, M Sjöberg, K Kallenberg & G Larsson. Moralisk stress vid internationella militära insatser: En enkätstudie. (2011)
- I:75** M Börjesson & A Enander. Riskprofiler inom militär verksamhet: Mätning av riskbenägenhet, impulsivitet och säkerhetsvärderingar. (2011)
- I:76** M Börjesson & A Enander. Risk- och säkerhetsuppfattningar inom det svenska försvaret: Sammanställning av 4 empiriska studier. (2011)
- I:77** A W Berggren, L Weibull, E Hedlund, M Granberg, P Hyllengren & B Gustavsson. Makt, pedagogik, ledarskap och organisation: En studie av ett mekaniserat skyttekompani. (2011)
- ISSL -Ledarskapscentrum**
- I:78** Kylin, C., Hede, S., Friman, Y., & Enander, A. Att vara till stöd. Skilda perspektiv på risk och kommunikation vid internationell militär tjänstgöring. (2012)
- I:79** Jonsson, E. & Carlstedt, B. Rekryteringsunderlaget 2012: Det andra året med ett frivilligbaserat försvar. (2012)
- I:80** Fors Brandebo, M., Jonsson, E., Wallenius, C., Österberg, J., & Larsson, G. Arbetstillfredsställelse hos anställda soldater och sjömän: Uppfattningar efter ett års tjänstgöring. (2012)
- I:81** Nilsson, S., Hyllengren, P., Fors Brandebo, M., Waaler, G., & Larsson, G. Militära ledares hantering av akuta stressituationer: Med fokus på moraliska dilemman i kombination med ackumulerad stress. (2012)
- I:82** Alvinus, A., Jonsson, E., Wallenius, C., & Larsson, G. Avgångar från Grundläggande militär utbildning (GMU): Intervjustudie med rekryter som avbrutit utbildningen i förtid. (2012)
- I:83** Sohlberg, J, Hyllengren, P, Wallenius, C, Österberg, J & Larsson, G. Upplevelser av grundläggande militär utbildning med inriktning hemvärn/nationella skyddsstyrkorna. (2012)
- I:84** Ohlsson, A., Wallenius, C., & Larsson, G. Comprehensive Approach – Doctrinal Overview and Implications for Swedish Military Leadership. (2012)
- I:85** Jonsson, E. (2013). Rekryteringsunderlaget 2013: Det tredje året med ett frivilligbaserat försvar. (ISBN 978-91-86137-25-0).
- I:86** Nilsson, S., Brandow, C., Ohlsson, A., Alvinus, A., & Larsson, G. (2013). Militärt ledarskap och emotionshantering i akuta situationer som innehåller moraliska dilemman. (ISBN 978-91-86137-26-7)
- I:87** Lantz, J. & Wolgers, G. (2013). Psykologiska tester och testanvändning i samband med psykologiskt urval av flygförare i Försvarsmakten 1944-2013. En sammanfattande historik och testöversikt. (ISBN 978-91-86137-27-4)
- I:88** Brandow, C., Jonsson, E., Sohlberg, J. & Wallenius, C. (2013). Försvarsmaktens syn på sin förankring i samhället. (ISBN 978-91-86137-28-1)
- I:89** Börjesson, M., Hobbins, J., Österberg, J. & Enander, A. (2013). Uppfattningar om risk- och säkerhetsfrågor hos svenska fredsbevarare. (ISBN 978-91-86137-29-8)
- I:90** Sjöberg, A. & Wolgers, G. (2014). Begåvningstestning i militärt urval: En jämförelse mellan försvarsmakterna i Sverige, Norge, Danmark, Finland, USA och Storbritannien. (ISBN 978-91-86137-33-5)
- I:91** Fors Brandebo, M., Österberg, J. & Berglund, A.K. (2014). Militära ledares förmåga att öka eller bibehålla anställdas arbetstillfredsställelse – Praktiska handlingsstrategier. (ISBN 978-91-86137-39-7)
- I:92** Wallenius, C., Berglund, A.K., & Brandow, C. (2014). Den politiska nivåns syn på försvarets folkförankring: En intervjustudie med försvarspolitiker och deras tjänstemän. (ISBN 978-91-86137-40-3)
- I:93** Nilsson, S., Ohlsson, A., Lundqvist, L-M., Alvinus, A., Hyllengren, P., Waaler, G., Bandlitz Johansen, R. & Larsson, G. (2014). Militärt ledarskap: Emotionskultur och emotionshantering i moraliska påfrestande situationer: Ett kvantitativt test av en kvalitativt framtagen modell. (ISBN 978-91-86137-41-0)

- I:94** Börjesson, M., Lundqvist, L.-M. & Enander, A. (2014). Påfrestande förhållanden i militär verksamhet: Om definitioner, påverkan och attityder. (ISBN 978-91-86137-42-7)
- I:95** Jonsson, E. (2015). Rekryteringsunderlaget 2014: Från ansökningsomgångar till flexibel antagning (978-91-86137-42-7)
- I:96** Larsson, G., Nilsson, S., Ohlsson, A. & Berglund, A. K. (2015). 18 mjuka medel mot moralisk stress i militär miljö. (ISBN 978-91-86137-43-4)
- I:97** Larsson, G. (2015). Ledarskapets betydelse för lärande vid After Action Reviews (AAR). (ISBN 978-91-86137-44-1)
- I:98** Scott, D. (2015). Kollektiva reaktioner, känslorörelser och ageranden: Om meningsskapande i krissituationer. (ISBN 978-91-86137-53-3)
- I:99** Wallenius, C., Brandow, C., Berglund A. K. & Hede, S. (2015). Befolkningens syn på försvarets folkförankring. En enkätstudie på ett befolkningsurval. (ISBN 978-91-86137-54-0)
- I:100** Jonsson, E. (2016). Rekryteringsunderlaget 2015. Sista året med GMU. (ISBN 978-91-86137-55-7)
- I:101** Fors Brandebo, M & Klockare, E. (2016). Återanställning i Försvarmakten. En intervjustudie med återanställda soldater. (ISBN 978-91-86137-56-4)
- I:102** Wolgers, G. (2016). Intervjubedömningar i officersurval. Dimensioner och samband mellan olika intervjubedömningar och lämplighetsbedömningen av sökande till Officersprogrammet vid FHS. (ISBN 978-91-86137-57-1)
- I:103** Berglund, A. K., Alvinus, A. & Larsson, G. (2016). Om höga chefer trivs/inte trivs på jobbet – ”smittar det av sig” ända ned till soldater och sjömän? (ISBN 978-91-86137-58-8)
- I:104** Österberg, J., Jonsson, E., Brandow, C., Klockare, E. & Eriksson, B. (2017). Metodutveckling för effektivare rekrytering av särskilda målgrupper (MER). Slutrapport. (ISBN 978-91-86137-61-8)
- I:105** Jonsson, E. (2017). Rekryteringsunderlaget 2016. Första året med sökande till en sammanhållen militär grundutbildning. (ISBN 978-91-86137-63-2)
- I:106** Jonsson, E. & Svensén, S. (2017). Rekryteringsunderlaget 2017. Sista året med helt frivilligbaserad rekrytering till den militära grundutbildningen. (ISBN 978-91-86137-67-0)
- I:107** Fors Brandebo, M. & Lundell, E. (2017). Därför kommer de tillbaka. En kvantitativ studie om återanställda soldater och sjömans motivstruktur. (ISBN 978-91-86137-68-7)
- I:108** Larsson, G., Berglund A. K., Alvinus, A. & Bandlitz Johansen, R. (2017). Militära mellanchefer containerfunktion och ledarskap. En nyckel till organisationers resultat. (ISBN 978-91-86137-69-4)
- I:109** Fors Brandebo, M., Lundell, E., Wolgers, G., & Larsson, G. (2017). Validering av officersprogrammets urvalsprocess. Steg 1: Identifiering av individuella egenskaper och förmågor som kan ligga till grund för prediktion av framtida funktionsförmåga. (ISBN 978-91-86137-70-0)

ACTA D-rapporter. ISSN 1403-0748

- D1** Bertil Rolf. Kompetens i militära institutioner 1500-1940. Analyser av professionell kunskapsutveckling. ISBN 91-87136-28-7. (1997)
- D2** Alise Weibull & Christopher Dandeker (red.). Facing uncertainty – Report No 1. Flexible forces for the twenty-first century. ISBN 91-87136-55-4. (1999)
- D3** Gerry Larsson (red.). Ledarskap under stress. ISBN 91-87136-55-4. (1999)
- D4** Peter Mattsson & Cecilia Wijnbladh. Det tänkande vapnet. ISBN 91-87136-59-7. (2000)
- D5** Bernard Boëne, Christopher Dandeker, Jürgen Kuhlmann & Jan van der Meulen. Facing uncertainty – Report No 2. The Swedish military in inter-national perspective. ISBN 91-87136-64-3. (2000)
- D6** Göran Fransson. Att stödja flygförarens utveckling – en studie av instruktörsbeteenden under övning i flygsimulator. ISBN 91-87136-94-5. (2001)
- D7** Lars-Erik Jonsson. Villkor för flygförarens lärande – Aktivitetssystem och praxisgemenskap för analys av lärande på arbetsplatsen. ISBN 91-87136-95-3. (2001)
- D8** Alise Weibull. Yrkeskunnande i beredskap. Om strukturella och kulturella inflytelser på arbete i det svenska flygvapnet. ISBN 91-7373-435-7. (2003)
- D9** Gerry Larsson (red). 9 noter om NBF. ISBN 91-89683-99-4. (2005)
- D10** Alise Weibull & Bengt Abrahamsson (Eds). The Heritage and the Present. From Invasion Defence to Mission Oriented Organization. ISBN 978-91-85401-90-1. (2008)