



Självständigt arbete (15 hp)

Författare		Program/Kurs
Major Simon Grynge		HOP1
Handledare Antal ord: 11991		
Kk. Stefan Lundqvist	Beteckning	Kurskod
	Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap	2UK022
Rekryterings- och karriärutvecklingsutmaningar för tekniska officerare inom Försvarsmakten: En kvalitativ studie.		
<i>Sammanfattning:</i> Studien undersöker de organisatoriska och strukturella faktorer som påverkar rekrytering och karriärutveckling av tekniska officerare inom Försvarsmakten. Studien adresserar bristen på tydlighet och effektivitet i rekryteringsprocesserna, officerarnas begränsade karriärvägar och de specifika utmaningar som tekniska officerare möter inom en komplex och hierarkisk organisation. Tidigare forskning har belyst liknande problem i andra militära kontexter, men få studier har undersökt detta ur ett svenskt perspektiv. Studiens syfte är att skapa en djupare förståelse för hur rekryteringsstrategier, karriärutvecklingsmöjligheter och ledarskapsutbildning kan vidareutvecklas inom Försvarsmakten. Genom en kvalitativ metod, baserad på intervjuer med tekniska officerare, identifieras flera teman: bristfällig kommunikation och tydlighet i rekryteringsprocesser, otydliga karriärvägar, samt utmaningar relaterade till ledarskapsutveckling och teknisk kompetens i fält. Resultaten visar att Försvarsmaktens rekryteringsprocesser och karriärvägar för tekniska officerare kan vidareutvecklas genom tydligare kommunikation, mer strategisk personalhantering, samt bättre stöd från överordnade. Studien indikerar också att en större betoning av praktisk ledarskapsträning och teknisk kompetens skulle kunna öka tekniska officerares motivation och effektivitet. Resultaten bidrar till en förståelse för hur Försvarsmakten kan stärka sin position som en attraktiv arbetsgivare och förbättra sina interna strukturer för tekniska officerares karriärutveckling.		
Nyckelord: Rekryteringsprocesser, Karriärutveckling, Organisatoriska strukturer, Motivationsfaktorer, Teknisk kompetens.		

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	5
1.1 PROBLEMSTÄLLNING.....	6
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	6
1.3 SYFTE	7
1.3.1 Frågeställning:.....	7
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	7
1.5 DISPOSITION	8
1.6 BEGREPPSFÖRKLARINGAR.....	8
2. TIDIGARE FORSKNING	9
3. TEORI	12
3.1 MINTZBERGS TEORIER OM ORGANISATORISKA STRUKTURER	12
3.2 SCHEINS KARRIÄRANKARE.....	12
3.3 BOLMAN OCH DEALS FYRA PERSPEKTIV PÅ ORGANISATIONER	12
3.4 ARMSTRONGS HRM OCH REKRYTERING	13
3.5 GRIFFITH: REKRYTERINGSUTMANINGAR I MILITÄRA ORGANISATIONER.....	13
3.6 MASLOWS BEHOVSHIERARKI:	13
3.7 SAMMANFATTNING	14
4. METOD	14
4.1 FORSKNINGSDSIGN.....	14
4.2 DATAINSAMLING	15
4.3 INTERVJUER.....	15
4.3.1 Urval av respondenter	15
4.4 DATAANALYS.....	15
4.5 METODDISKUSSION	16
4.6 FORSKNINGSETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	17
5. ANALYS/EMPIRISK DATA	17
5.1 EMPIRI: INTERVJUER	17
Tabell 1: Inledande identifiering av teman.....	17
Tabell 2: Ytterligare kluster/tematisering/mönster.....	18
Tabell 3: Teoretiska kopplingar	19
5.2 SKARABORG REGEMENTES STYRDOKUMENT <i>BEMANNING TEKNISK OFFICER</i>	20
5.3 TEMATISK ANALYS	20
Rekrytering och attraktion:	20
Karriärutveckling och Möjligheter:.....	22
Utmaningar och Hinder; ledarskap och praktisk erfarenhet	23
Specifikt FM avseende teknisk kompetens och utmaningar i fält:	24
Byråkrati, Organisations roll i teknisk tjänst:	25
Motivationsfaktorer och kamratskap:	25
6. DISKUSSION	27
SAMMANFATTNING AV RESULTATEN OCH ÅTERKOPPLING TILL FORSKNINGSPÅRÅG.....	27
REKRYTERING OCH ATTRAKTION:	27
Karriärutveckling och möjligheter:.....	27
Ledarskapsutveckling och praktisk erfarenhet:	28
Organisatoriska utmaningar och kulturella faktorer:	28
Teknisk kompetens och utmaningar i fält:.....	28
Motivationsfaktorer och kamratskap:	28
ÅTERKOPPLING TILL FORSKNINGSPÅRÅG:	28

7. SLUTSATSER	29
<i>Sammanfattning av huvudresultaten</i>	29
<i>Teoretiska bidrag</i>	30
<i>Praktiska implikationer</i>	30
<i>Begränsningar av studien</i>	30
<i>Resultatens betydelse och avslutande reflektioner</i>	30
7.1 FORTSATT FORSKNING	31
8. FIGURFÖRTECKNING	31
9. LITTERATURFÖRTECKNING	31
10. BILAGOR	33
10.1 Intervjuguide:	33
<i>Inledning</i>	33
<i>Tema 1: Rekrytering och Attraktion</i>	33
<i>Tema 2: Karriärutveckling och Möjligheter</i>	33
<i>Tema 3: Utmaningar och Hinder</i>	33
<i>Tema 4: Framtida Förväntningar och Förbättringsförslag</i>	34
<i>Avslutning</i>	34

(Lämnas medvetet tomt)

1. Inledning

Sedan 2014 har omvärldsläget förändrats radikalt, vilket har påverkat Sveriges säkerhetsstrategi och försvarspolitik. Den ryska annekteringen av Krim och de ökande spänningarna i Östersjöområdet har tvingat Sverige att ställa om sitt försvar för att hantera krissituationer och hybridkrigföring i det svenska närområdet. Den svenska försvarsstrategin, som tidigare fokuserade på internationell krishantering, har genomgått en omfattande förändring med återinförandet av totalförsvar 2.0. Detta har inneburit en återtagning av försvarsförmåga med särskilt fokus på hot från Ryssland (Johnson & Oxenstierna, 2022).

Den ryska invasionen av Ukraina 2022 har ytterligare accentuerat denna omställning. Kriget i Ukraina har utvecklats till en konflikt i multipla domäner, där båda sidor använder nya och innovativa taktiker. Kriget har visat på vikten av att ha en flexibel och tekniskt avancerad militär styrka. Som en direkt följd av det förändrade säkerhetsläget valde Sverige och Finland att ansöka om medlemskap i Nato 2022 (Regeringskansliet, 2022), vilket underströks ytterligare av DCA-avtalet (Defence Cooperation Agreement), som förstärker samarbetet mellan USA och Sverige (Regeringskansliet, 2024).

Samtidigt står Försvarsmakten inför stora pensionsavgångar, vilket innebär en svårrekryterad förlust av spetskompetens (Officerstidningen, 2022), och en hård konkurrens med civila arbetsgivare om att behålla och rekrytera nödvändig kompetens. Detta är dock inte ett problem unikt för den svenska Försvarsmakten. Liknande utmaningar möter militära och civila organisationer globalt (Ungurytė-Ragauskienė, 2017).

Utmaningen att rekrytera och behålla tekniska officerare är särskilt viktig för Försvarsmakten, men utmaningen att attrahera och behålla kvalificerad personal är även relevant i bredare sammanhang, särskilt i en tid av snabb teknologisk utveckling och förändringar på arbetsmarknaden (op den Buijs & Olsthoorn, 2020). Denna utveckling har påverkat Human Resource Management (HRM)-processer i olika typer av organisationer, där anpassade strategier krävs för att möta både nutida och framtida krav. I militär kontext blir detta särskilt tydligt, där karriärutveckling är strikt reglerad men samtidigt behöver vara flexibel för att motverka fenomen som karriärplatåer, vilka kan leda till minskad motivation och engagemang (DiRenzo m.fl. 2022).

Teknisk officer inom svenska Försvarsmakten innebär att individen måste kunna leda soldater, fatta beslut om materiel och dess användning eller begränsningar, samt ständigt utveckla sig själv och sina ledaregenskaper. Den tekniska officerarens förståelse för system i system, samt dennes kunskap och förmåga att tillse Försvarsmaktens operativa tillgänglighet avseende såväl den tekniska som den operationella tillgängligheten, gör officeren unik. Officeren ska inte nödvändigtvis fördjupa sig i ett specifikt materialslag, vilket är specialistofficerens roll, utan istället ha tillräckligt bred kunskap för att kunna fatta välgrundade beslut som bidrar till att förbandet fungerar som en uthållig och effektiv del av Försvarsmakten. Detta ställer höga krav på både rekryteringsprocessen och de karriärvägar som erbjuds för att säkerställa att tekniska officerare utvecklas och stannar kvar inom organisationen.

Därtill behövs tekniska officerare som är villiga att övergå till roller inom Försvarets Materielverk (FMV) för att bidra till utvecklingen av Försvarsmaktens nya system. Behovet av teknisk expertis är inte bara begränsat till militära organisationer; civila företag med starka kopplingar till Försvarsmakten, såsom Saab och BAE Hägglunds, konkurrerar också om denna kompetens. Detta illustrerar hur viktigt det är för Försvarsmakten att utveckla strategier för karriärutveckling och kompetenshantering som inte bara möter de

omedelbara behoven utan också bidrar till långsiktig organisationsutveckling (Owetz, 2021).

I föreliggande studie undersöks Försvarmaktens rekrytering och karriärutveckling av tekniska officerare, med särskilt fokus på hur dessa faktorer antingen hindrar eller främjar deras karriärvägar och motivation att fortsätta tjänstgöra.

1.1 Problemställning

Sveriges Försvarmakt står inför betydande utmaningar avseende att rekrytera och behålla tekniska officerare, en officerskategori som är avgörande för att säkerställa förbandens teknisk- och operationella tillgänglighet. Dessa officerare bär ansvaret för att fatta avgörande beslut om materielens användning, och deras kompetens är direkt kopplad till förmågan att upprätthålla Sveriges nationella säkerhet. Trots deras kritiska roll har rekryterings- och behållandefrågorna blivit allt svårare att hantera, vilket skapar en potentiellt kritisk situation för Försvarmakten.

Ett avgörande problem i militära organisationer är avsaknaden av tydliga och strukturerade karriärvägar för officerare, vilket kan leda till minskad motivation och ett svagare långsiktigt engagemang. Denna brist på karriärutvecklingsmöjligheter försvårar att behålla dessa nyckelpersoner, och liknande utmaningar har identifierats i andra länders militära organisationer. Till exempel visar en studie från Litauen att bristen på social trygghet och karriärutveckling inom statliga tjänster kan leda till demoraliserad och ineffektiv personal, medan militära tjänster med bättre karriärsystem lyckas bättre med att motivera och behålla sin personal (Unguryté-Ragauskienė, 2017).

Vidare visar aktuell forskning att karriärplatåer, i vilka officerare upplever brist på utvecklingsmöjligheter och utmaningar, kan leda till att de tappar sitt engagemang och överväger att lämna tjänster. Detta är särskilt relevant i en militär kontext, där strikt reglerade och hierarkiska karriärstrukturer ofta förvärrar känslan av stagnation (DiRenzo m.fl. 2022).

Försvarmakten möter även hård konkurrens från den civila sektorn, då tekniska officerare med sin unika kompetens är eftertraktade av offentliga och privata arbetsgivare. Detta ökar trycket på Försvarmakten att inte bara rekrytera, utan även skapa en arbetsmiljö i vilken tekniska officerare kan se en långsiktig och meningsfull karriär inom Försvarmakten.

Sammanfattningsvis står Försvarmaktens officerskår inför en kritisk utmaning avseende att attrahera och behålla tekniska officerare. Tidigare forskning indikerar att Försvarmakten behöver utveckla och implementera tydliga karriärvägar samt erbjuda konkurrenskraftiga villkor som kan matcha de som erbjuds av civila arbetsgivare. Denna problematik speglar en bredare trend inom militära organisationer globalt, där behovet av att modernisera HRM-strategier och skapa mer attraktiva karriärvägar för tekniskt kunnig personal har blivit allt mer akut (op den Buijs & Olsthoorn, 2020).

1.2 Problemformulering

Försvarmakten står inför betydande utmaningar när det gäller att rekrytera och behålla tekniska officerare, särskilt de som senare förväntas ta högre befattningar med teknisk inriktning i staberna (Försvarmakten, 2023). Problemet förvärras av en uppfattad brist på tydliga karriärvägar för tekniska officerare, vilket minskar deras motivation och långsiktiga engagemang. Detta skapar en kritisk situation där tekniska officerare, som är

nödvändiga för att möta Försvarens teknologiska krav, blir alltmer svåra att rekrytera och behålla (Widehed, 2021).

1.3 Syfte

Syftet med föreliggande studie är att identifiera och analysera de organisatoriska och strukturella faktorer inom Försvarens myndighetens rekrytering och karriärutveckling av sina officerare i teknisk tjänst. Studien syftar till att bidra till krigsvetenskapen genom att ringa in och tydliggöra denna kunskapslucka avseende vilka faktorer som påverkar en organisations operativa förmåga och ledarskapsutveckling.

Genom att kombinera teoretisk analys med empiriska data, strävar studien efter att klargöra och skapa förståelse för hur strukturer och processer kan förbättras för att säkerställa att kompetens, i detta fall tekniska officerare, inte bara attraheras och behålls, utan också hur deras chefsutveckling fortgår. Detta är särskilt relevant i en tid då den tekniska kompetensen blir allt viktigare för att upprätthålla och stärka Sveriges militära kapacitet.

1.3.1 Frågeställning:

Hur påverkar organisatoriska strukturer och karriärvägar inom Försvarens blivande tekniska officerares rekrytering, karriärutveckling samt motivation att tjänstgöra i Försvarens makten?

1.4 Avgränsningar

Studien undersöker specifikt hur blivande officerare inom det tekniska skrået, med fokus på individer som nyligen har anställts eller alternativt genomgår utbildning för att i framtiden axla rollen som tekniska chefer i högre stabsfunktioner. Valet att fokusera på denna grupp är grundat i behovet av att bättre förstå de unika karriärutmaningar och utvecklingsbehov som dessa officerare står inför, särskilt i en tid då teknisk kompetens blir allt viktigare för Försvarens operativa förmåga.

Studien exkluderar medvetet specialistofficerare, då deras karriärväg skiljer sig markant från officerens. Försvarens betraktar specialistofficerare inom teknisk tjänst som förebilder med en djupgående erfarenhet och omfattande kunskap inom det tekniska fältet. Dessa individer har ofta en lång karriär bakom sig och anses vara stabila pelare inom sina respektive områden, vilket innebär att deras karriärutveckling och utbildningsbehov skiljer sig från de tekniska officerarnas, som befinner sig i början av sin militära bana.

Vidare avgränsas studien från värnpliktiga liksom uttagningsprocessen för befälslever. Fokus ligger uteslutande på de officerare och blivande officerare som redan är inne i systemet och studerar vid Försvarens skolor. Denna avgränsning genomförs för att inrikta analysen mot de specifika behov och utmaningar som uppstår avseende utbildning och karriärutveckling inom den tekniska sektorn av Försvarens makten.

Genom att avgränsa studien till denna specifika population av officerare kan analysen fördjupa och fokusera på karriärutmaningar, vilket möjliggör insikter och slutsatser som är direkt tillämpbara för att stödja utvecklingen av tekniska officerare i Försvarens makten. Avgränsningen underlättar även möjligheterna att identifiera de specifika krav och förväntningar som ställs på unga officerare i tekniska roller samt hur dessa krav kan bemötas genom strategisk utbildning och karriärplanering.

1.5 Disposition

Kapitel 1 introducerar uppsatsens grundläggande utgångspunkter, där bakgrunden till studiens frågeställning diskuteras. Här presenteras de centrala problemområden som identifierats och som ligger till grund för den aktuella forskningen.

Kapitel 2 behandlar den forskning som ligger till grund för studien. Här redovisas relevant litteratur, vetenskapliga artiklar och böcker som belyser forskningsområdet och de centrala teorier som är relevanta för analysen.

Kapitel 3 behandlar studiens teoretiska ramverk, där relevant litteratur och tidigare forskning som är kopplad till studiens frågeställning redovisas. Kapitlet presenterar en översikt av både vetenskapliga artiklar och böcker som belyser de centrala teman och teorier som används i analysen.

Kapitel 4 presenterar de metodologiska överväganden och val som ligger till grund för studiens genomförande. Detta kapitel redogör för vilken metod som använts, hur datainsamlingen skett och hur analysen genomförts.

Kapitel 5 fokuserar på analysen av den insamlade empirin. Här tolkas resultaten i ljuset av den teoretiska referensramen, och de centrala mönster och teman som framkommit ur datamaterialet diskuteras.

Kapitel 6 i detta kapitel sätts resultaten i relation till tidigare forskning och teoretiska perspektiv. Studien diskuteras i relation till det aktuella forskningsfältet och reflekterar över dess styrkor och begränsningar. Innehåller diskussionen, där resultaten relateras till tidigare forskning och teoretiska perspektiv. I detta kapitel utforskas studiens bidrag till det aktuella forskningsfältet samt reflekterar över eventuella begränsningar och styrkor i studien.

Kapitel 7 sammanfattar de huvudsakliga slutsatserna från studien och diskuterar dess forskningsbidrag samt möjliga implikationer för framtida forskning. Här diskuteras även hur studiens resultat kan bidra till att utveckla eller förfinna befintliga teorier, samt vilka områden som kan vara särskilt intressanta att undersöka vidare.

Kapitel 8 och 9 inkluderar en förteckning över studiens referenser samt en figurförteckning som redovisar de visuella element som ingår i studien.

Slutligen, i **Kapitel 10**, återfinns bilagor i form av intervjuguide, vilka kompletterar och stödjer studiens metodologiska delar.

1.6 Begreppsförklaringar

Officersprogrammet (OP) - "Officersprogrammet är en treårig utbildning som leder till en akademisk yrkesexamen med 180 högskolepoäng" (Försvarsmakten, 2020).

Specialistofficersprogrammet (SOU) - "En specialistofficer är precis som det låter, en specialist och expert inom ett särskilt område. I verksamheten har den en ansvarsfull roll och är soldaternas eller sjömannens närmaste chef" (Försvarsmakten, 2018).

Officer – ”Som officer har du ett mer övergripande ansvar för verksamheten. Du är särskilt utbildad inom ledarskap, taktik och strategi” (Försvarsmakten, 2018).

Aspirant/kadett – Kadett är en befälsgrad för officersaspiranter som genomgår utbildning och ännu inte har utnämnts till officer eller specialistofficer (Försvarsmakten, 2020).

2. Tidigare forskning

Inför studiens genomförande inventerade författaren tidigare forskning, både från svenska och internationella förlag. Detta gjordes delvis på grund av bristen på svensk forskning inom området, men även för att undersöka möjligheterna att jämföra med andra staters forskningsresultat avseende i ämnet rekrytering, vidmakthållande av kompetensbärande officerare men även officerares möjligheter till karriär. Avseende tekniska officerare så konstaterade författaren att forskningsfältet var än mer begränsat.

Därtill konstaterade författaren betydande skillnader mellan olika staters sätt att utbilda, anställa och nyttja officerare vilket ges inblick i genom följande studier:

Svajūnė Ungurytė-Ragauskienė studie, *Challenges to Career Development in Uniformed Services of Lithuania* (Ungurytė-Ragauskienė, 2017) fokuserar på utmaningarna med karriärutveckling inom Litauens uniformerade tjänster, med särskild betoning på jämförelser mellan militära och statliga tjänster. I Litauen finns två kategorier av uniformerade tjänster: lagstadgade och militära. Medan den militära tjänsten regleras separat från annan offentlig tjänst, överlappar regleringen av lagstadgade tjänster, såsom polis, kriminalvård och gränsbevakning, med den allmänna regleringen av offentlig tjänst. Studien undersöker hur karriärutveckling hanteras inom dessa personalgrupper och identifierar styrkor och svagheter i deras respektive system.

Genom att nyttja en kvalitativ metod, där 16 respondenter, verksamma i både militära och statliga sektorer intervjuades, konstaterade studiens författare att dessa experter bidrog med insikter om karriärutvecklingssystemens för- och nackdelar inom lagstadgad och militär tjänstgöring. Resultaten visade på signifikanta skillnader mellan hur de militära och statliga organisationerna hanterar karriärutveckling, där den militära organisationen uppfattades vara mer framgångsrik i att skapa effektiva karriärutvecklingsmöjligheter.

Inom de militära personalgrupperna konstaterades en högre nivå av social trygghet och bättre karriärutvecklingsmöjligheter, medan de statliga personalgrupperna präglades av korrupktion, bristande social trygghet och otillräcklig utbildning. Artikeln framhåller att den militära organisationen har ett mer avancerat system för karriärutveckling, vilket leder till bättre resultat och högre motivation bland tjänstemän.

Artikeln bidrar till forskningsläget genom att belysa en underutforskad aspekt av HRM inom uniformerade tjänster, vilket är särskilt relevant eftersom forskning om karriärutveckling ofta fokuserar på civil tjänst eller privata sektorer. Genom att jämföra två olika typer av uniformerade karriärer (militära och statliga) erbjuder studien insikter i hur olika strukturer och förutsättningar påverkar karriärutveckling. Detta är värdefullt för att förstå de unika utmaningar som finns inom olika typer av offentlig tjänst. Författarna identifierar och analyserar specifika faktorer, såsom social trygghet och utbildningsmöjligheter, som är avgörande för en effektiv karriärutveckling.

DiRenzo, Tosi-Kharas och Powleys studie *Called to Serve: Exploring the Relationship Between Career Calling, Career Plateaus, and Organizational Commitment in the U.S. Military* (DiRenzo m.fl. 2022) utforskar hur upplevelsen av en karriär som ett kall påverkar karriärutveckling och organisatoriskt engagemang bland officerare i USA:s väpnade styrkor. Begreppet *karriär som ett kall* syftar på en djupgående och meningsfull passion för ens arbete, där individen upplever sitt arbete som en livsuppgift snarare än enbart ett yrke. Denna känsla av kall kan ha en stark inverkan på en individs karriärbana och engagemang för sin organisation. Studien undersöker specifikt förhållandet mellan att uppleva sin karriär som ett kall och förekomsten av så kallade *karriärplatåer* – situationer där anställda upplever en brist på nya, utmanande arbetsuppgifter och möjligheter till personlig och professionell utveckling. Karriärplatåer kan uppstå när det inte finns några tydliga vägar framåt i karriären, vilket kan leda till minskad motivation och engagemang för organisationen. I militära sammanhang, där karriärutveckling ofta är strikt reglerad och hierarkisk, kan karriärplatåer bli särskilt relevanta och problematiska.

DiRenzo, Tosti-Kharas och Powley genomförde en tvåstegsundersökning med 237 officerare från olika grenar av USA:s militära styrkor. Studien genomfördes i två omgångar, där den första omgången mätte deltagarnas upplevelse av deras karriär som ett kall, och den andra omgången mätte upplevelser av karriärplatåer och graden av affektivt organisatoriskt engagemang – det vill säga den känslomässiga anknytningen till och identifikationen med organisationen.

Resultaten visar att officerare som upplever sin karriär som ett kall är mindre benägna att uppleva karriärplatåer, vilket i sin tur leder till ett starkare engagemang för att stanna kvar i det militära. Detta tyder på att en stark känsla av kall kan hjälpa individer att övervinna hinder i karriären, såsom känslan av stagnation, genom att de är mer motiverade att fortsätta utvecklas inom ramen för sin nuvarande tjänst. Dessutom fann studien att socialt kapital – definierat som de resurser som är tillgängliga genom personliga nätverk och relationer inom organisationen – spelar en viktig roll som moderator i detta förhållande. Socialt kapital visade sig kunna kompensera för en svagare känsla av kall, vilket antyder att de som har starka sociala nätverk inom organisationen är mindre beroende av ett kall för att undvika karriärplatåer.

Artikeln bidrar på flera sätt till den teoretiska förståelsen av hur karriär som ett kall påverkar karriärutveckling och organisatoriskt engagemang, särskilt i en militär kontext. Di Renzo, Tosti-Kharas och Powley använder Work as a Calling Theory (WCT) som sin teoretiska ram, genom vilken undersöker såväl de positiva som de negativa konsekvenserna av att uppleva sitt arbete som ett kall. WCT framhåller att även om ett starkt kall kan leda till högre engagemang och prestationer, kan det också ha negativa effekter, såsom arbetsnarkomani och utbrändhet om individer inte kan balansera sitt kall med andra aspekter av livet. En viktig insikt från studien är att militärtjänst, som ofta kräver uppoffring, lojalitet och en stark moralisk pliktkänsla, är en särskilt relevant kontext för att studera karriär som ett kall. Dessa aspekter av militärtjänsten överensstämmer med de grundläggande elementen i begreppet kall, vilket gör militären till en unik och kraftfull miljö för att utforska dessa samband.

Praktiskt sett erbjuder artikeln viktiga rekommendationer för militär ledning och talanghantering. För att behålla motiverade och engagerade officerare bör militära organisationer fokusera på att identifiera och utveckla individer med ett starkt kall. Dessutom föreslår artikeln att investeringar i mentorsprogram kan stärka officerarnas sociala kapital och därmed minska risken för att de upplever karriärplatåer. Eftersom socialt kapital kan

fungera som en ersättning för ett svagt kall, särskilt när det gäller att övervinna karriärhinder, kan dessa program vara avgörande för att förbättra retentionen av kvalificerade militärtjänstemän.

Slutligen undersöker op den Buijs samt Olsthoorn i studien *Human Resource Management for Military Organizations: Challenges and Trends* (op den Buijs & Olsthoorn, 2020) de komplexa utmaningar som militära organisationer står inför avseende deras personalpolitik, HRM och hur den institutionella miljön samt strategiska inriktningen påverkar dessa policyer. Artikeln inleds med en historisk genomgång av HRM.

Utvecklingen från dess tidiga former till den nuvarande förståelsen av vad HRM innebär idag. Denna utveckling har påverkats av både interna faktorer inom organisationer och externa faktorer som teknologisk utveckling och förändringar på arbetsmarknaden. HRM har gått från att vara en administrativ funktion till att bli en central strategisk del av organisationer, som har direkt inverkan på deras framgång och långsiktiga överlevnad.

Dagens militära organisationer verkar i en snabbt föränderlig omvärld, där både interna och externa förändringar skapar nya krav på hur personalpolitiken utformas. Exempelvis har den teknologiska utvecklingen, med framväxten av avancerad digital teknik och automatisering, tvingat militära organisationer att ompröva hur de rekryterar, utbildar och behåller sin personal. Det handlar inte längre bara om att ha rätt antal personer på rätt plats, utan också om att säkerställa att dessa personer har de nödvändiga tekniska och kognitiva färdigheterna för att hantera framtidens utmaningar.

En annan central utmaning är den ökande mångfalden på arbetsmarknaden och inom den militära personalstyrkan. Detta inkluderar både könsmässig och etnisk mångfald samt den växande andelen kvinnor och minoriteter i militära roller.

Militära organisationer måste nu, mer än någonsin, anpassa sig till dessa demografiska förändringar för att förbli relevanta och effektiva. Detta kräver inte bara förändringar i rekryteringsstrategier utan också i hur organisationerna arbetar för att skapa inkluderande och rättvisa arbetsmiljöer.

Forskningen belyser hur olika länder har närmat sig utmaningen på olika sätt, med skillnader mellan exempelvis USA:s mer individualistiska och resultatorienterade HRM-modell och Europas mer kollektivistiska och samhällsinriktade tillvägagångssätt.

Ett särskilt fokus ligger på hur militära organisationer hanterar utmaningen med att attrahera och behålla unga talanger i en tid då traditionella motivationsfaktorer som lön och förmåner inte längre är tillräckliga för att locka den yngre generationen. Forskningen diskuterar hur organisationer behöver anpassa sina erbjudanden för att inkludera möjligheter till personlig utveckling, utbildning och en bättre balans mellan arbete och privatliv, vilket nu är viktiga faktorer för unga yrkesverksamma.

Vidare utforskar artikeln de strategiska utmaningarna med att integrera privata militära organisationer och säkerhetsföretag (Private Military and Security Companies / PMSCs) i den militära strukturen. Dessa företag har blivit alltmer betydelsefulla, särskilt i situationer där militära organisationer står inför personalbrist eller behöver specialiserade kompetenser som inte alltid finns internt. Användningen av PMSCs väcker dock en rad etiska och operativa frågor, vilket artikeln också belyser.

Avslutningsvis sammanfattas studien av de mest pressande utmaningarna och understryker vikten av att militära organisationer utvecklar flexibla och adaptiva HRM-strategier. Dessa strategier måste kunna hantera dagens krav samtidigt som de förbereder

organisationen för framtida utmaningar, såsom ökad globalisering, fortsatt teknologisk innovation och förändrade säkerhetshot. Genom att förstå och integrera dessa faktorer i sina HRM-processer kan militära organisationer säkerställa sin långsiktiga hållbarhet och effektivitet.

3. Teori

I studien används flera teorier som tillsammans utgör studiens teoretiska analysinstrument för att analysera hur organisatoriska och strukturella faktorer påverkar rekrytering och karriärutveckling av tekniska officerare inom Försvarsmakten. De valda teorierna belyser olika aspekter av organisation och ledarskap, och tillsammans ger de en holistisk förståelse för de utmaningar och möjligheter som tekniska officerare möter i sin karriär.

3.1 Mintzbergs teorier om organisatoriska strukturer

Henri Mintzbergs arbete, särskilt hans bok *Structure in Fives*, utgör en central del av det teoretiska ramverket för föreliggande studie. Mintzberg beskriver hur olika typer av organisationsformer och byråkratier påverkar effektivitet, arbetsmiljö och karriärvägar inom organisationer. Han identifierar flera organisationskonfigurationer, såsom maskinbyråkrati och professionell byråkrati, som var och en har unika effekter på beslutsfattande och medarbetares karriärmöjligheter.

I kontexten av Försvarsmakten är det särskilt relevant att undersöka hur dessa organisationsstrukturer påverkar tekniska officerare. Mintzbergs teori hjälper oss att förstå hur komplexiteten i Försvarsmaktens struktur kan påverka både möjligheterna för tekniska officerare att utvecklas i sina karriärer och deras förmåga att fatta välgrundade beslut. Denna teori ger också insikter i hur Försvarsmaktens struktur kan anpassas för att bättre stödja tekniska officerare i deras ledarskapsroller (Mintzberg, 1993).

3.2 Scheins karriärankare

Edgar Scheins koncept av karriärankare, som presenteras i hans bok *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, är ytterligare ett viktigt verktyg i föreliggande studie. Scheins teori fokuserar på hur individuella värderingar, ambitioner och preferenser påverkar karriärutveckling inom organisationer. Han identifierar åtta karriärankare som beskriver olika typer av personliga drivkrafter som styr en individs karriärval och engagemang i en organisation.

Denna teori är särskilt relevant för att analysera varför vissa tekniska officerare väljer att stanna kvar inom Försvarsmakten, medan andra söker sig vidare. Genom att förstå hur väl tekniska officerare matchar sina karriärankare med Försvarsmaktens erbjudanden och kulturella miljö, kan vi få en djupare förståelse för deras motivationsnivåer och lojalitet. Detta är avgörande för att identifiera vilka förändringar som kan göras för att förbättra rekrytering och behållande av teknisk personal (Schein, 2006).

3.3 Bolman och Deals fyra perspektiv på organisationer

Bolman och Deals *Nya Perspektiv på organisation och ledarskap* ger ytterligare en dimension till analysen genom att erbjuda olika linser genom vilka man kan förstå organisatoriskt beteende och ledarskap. De fyra perspektiven – det strukturella, det HR-orienterade,

det politiska och det symboliska – ger verktyg för att analysera hur novisa officerare ser på Försvarsmakten och kommande roller som chefer.

Genom att applicera dessa verktyg kan studien undersöka hur novisa tekniska officerare uppfattar och interagerar med organisationen, samt hur dessa uppfattningar påverkar deras ledarskapsutveckling. Detta bidrar till en bredare förståelse av de faktorer som påverkar deras karriärvägar och hur organisationens kultur och struktur kan anpassas för att bättre stödja deras ledarskapsutveckling (Bolman & Deal, 2024).

3.4 Armstrongs HRM och rekrytering

Inom området HRM är Michael Armstrongs *A Handbook of Human Resources Management Practice* en central källa. Armstrong belyser hur rekrytering, urval och karriärplanering kan anpassas för att möta organisationens strategiska behov. Hans arbete är särskilt relevant för föreliggande studie eftersom det betonar vikten av att utveckla rekryteringsstrategier som inte bara attraherar talang utan också stödjer deras långsiktiga karriärutveckling. I Försvarsmaktens kontext är detta avgörande, särskilt när det gäller att rekrytera och behålla tekniska officerare, vars specialiserade kompetenser är kritiska för organisationens framgång. Armstrongs teori ger verktyg för att analysera hur Försvarsmakten kan förbättra sina strategier för att säkerställa att tekniska officerare inte bara rekryteras utan också utvecklas till effektiva ledare inom organisationen (Armstrong & Taylor, 2014).

3.5 Griffith: Rekryteringsutmaningar i militära organisationer

Därtill har en annan viktig studie bidragit till förståelsen av rekryteringsutmaningar i militära organisationer: Griffiths studie, *Institutional Motives for Serving in the U.S. Army National Guard*, undersöker de institutionella och individuella motiv som påverkar beslutet att tjänstgöra och stanna kvar i en militär organisation. Denna forskning är relevant för att förstå vilka faktorer som påverkar tekniska officerare i Försvarsmakten, särskilt vad gäller deras motivationsnivåer och lojalitet mot organisationen (Griffith, 2008).

3.6 Maslows behovshierarki:

Abraham Maslows teori om behovshierarki, som han presenterade i sin bok *Motivation and Personality*, är en av de mest kända och använda teorierna inom psykologi och organisationsvetenskap för att förstå mänsklig motivation och beteende. Maslow föreslog att människors motivation drivs av en serie av fem hierarkiskt ordnade behov, som sträcker sig från grundläggande fysiologiska behov till mer avancerade behov av självförverkligande. Denna hierarki är ofta avbildad som en pyramid, där de lägre nivåerna måste tillgodoses innan individen kan motiveras av högre nivåers behov.

Likt de fysiologiska behoven av mat, vatten, luft och sömn, innefattar säkerhetsbehov trygghet, säkerhet och stabilitet. I en arbetsmiljö kan detta liknas med fysisk säkerhet, ekonomisk säkerhet i form av stabil inkomst och förmåner. Sociala behov i form av tillhörighet, socialt engagemang, inkluderad och accepterad i organisationen. Behov av uppskattning avseende erkännande, respekt, befordran ansvar och status. Självförverkligande behov med att nå sin fulla potential och självidentitet med att ta ansvar och möjligheter till personlig såväl professionell utveckling (Maslow & Frager, 1987).

3.7 Sammanfattning

De teoretiska verken som refereras i denna studie ger en djupare förståelse för hur organisatoriska och institutionella faktorer påverkar rekrytering och kvarstannande inom militära organisationer. **Griffiths** arbete bidrar till att förklara de motivationsfaktorer som påverkar varför tekniska officerare väljer att tjänstgöra och stanna kvar inom Försvarsmakten, medan **Maslows** behovshierarki ger insikt i hur olika behovsnivåer påverkar officerarnas engagemang och karriärutveckling. För tekniska officerare kan säkerhetsbehov handla om tydliga karriärvägar och trygghet i arbetsrollen, medan behov av uppskattning och självförverkligande speglar deras önskan om erkännande och ledarskapsmöjligheter.

Scheins teori om karriärankare belyser varför vissa officerare är mer benägna att lämna Försvarsmakten när deras karriärvägar inte stämmer överens med deras personliga värderingar och ambitioner. Vidare, genom **Mintzbergs** teori om organisatoriska strukturer kan vi förstå hur Försvarsmaktens komplexa hierarki och byråkrati skapar hinder för tekniska officerare att navigera sina karriärer, vilket kan leda till en känsla av att behöva *armbåga sig fram*. **Bolman och Deals** perspektiv på organisationskultur erbjuder en förståelse för hur symboliska och strukturella dimensioner påverkar motivation och engagemang inom organisationen, medan **Armstrongs** modell för strategisk HRM ger en ram för att förbättra personalvård och karriärvägar.

Källorna är tänkta att nyttjas som en jämförelsepunkt och teoretisk bakgrund till att förstå hur liknande utmaningar hanteras i andra militära kontexter och vilka lösningar som kan vara effektiva.

4. Metod

4.1 Forskningsdesign

Studien tar en kvalitativ ansats, där semi-strukturerade intervjuer utgör den primära datainsamlingsmetoden. Intervjuer har genomförts med nuvarande anställda samt blivande tekniska officerare inom Försvarsmakten för att få en djupare förståelse för deras upplevelser och utmaningar relaterade till rekrytering och karriärsutveckling.

Därefter har empirin i form av intervjudata tolkats och författats i olika teman enligt analytiska verktyg som återfinns i Amir B. Marvastis guide (Marvasti, 2004). Denna studie följer hermeneutiska forskningsideal, där tolkning av subjektiva erfarenheter står i centrum. Hermeneutik betonar vikten av kontext och att förståelse bygger på tolkning. Fokus ligger på individernas upplevelser, där deras erfarenheter formar verkligheten. Eftersom dessa upplevelser inte kan mätas i absoluta tal, måste de istället tolkas i ljuset av studiens syfte och problemformulering (Andersson 2014, s. 29).

Studiens ansats är induktiv då författaren söker och utvecklar en teori beroende på forskningsfrågan, dock kan studien avspegla abduktion då författaren kan återfinna relevant tidigare forskning i form av genomförda studier inom ämnet i andra kontexter (Jacobsen 2017, ss. 22–29).

Centralpunkten i forskningsdesignen är empirin, i form av intervjuer, för att belysa de eventuellt organisatoriska, såväl som strukturella, faktorer som påverkar karriärutveckling samt identifiera de centrala teman som kan utläsas ur intervjuunderlaget.

4.2 Datainsamling

Kvalitativa analysstrategier, där intervjuer är en av de mest använda metoderna inom samhällsvetenskapen, ligger till grund för denna studie (Esaiasson 2017, s. 235).

Intervjuer är en lämplig metod när forskaren vill undersöka erfarenheter uppfattningar, iakttagelser, beteenden, normer eller värderingar, samt samla in förstahandsinformation om händelser, beslut och processer (Bryman 2018, s. 561).

I denna studie har en kvalitativ metod använts via semistrukturerade intervjuer, där öppna frågor ställs för att ge respondenterna möjlighet att fritt beskriva sina upplevelser och erfarenheter. Författarens många år inom samma yrkesområde kan teoretiskt ha påverkat intervjuerna genom bias och personliga erfarenheter, men intervjuguiden och respondenternas egna berättelser har varit i fokus under insamlingen av empirin.

4.3 Intervjuer

Intervjuerna genomfördes som semistrukturerade, de utgick från en uppsättning öppna frågor/teman som berördes, med andra ord: intervjuguide. Frågornas ordningsföljd tillåts variera och uppföljningsfrågor är vanliga. Då studien initialt är induktiv så är utgångspunkterna tagna med koppling till syfte och problemställning (Bryman 2018, ss. 560–571). Sju intervjuer genomfördes via personligt möte på respektive tjänstgöringsplats. Intervjuerna var mellan 40–58 minuter långa. Efter genomförd intervju transkriberades materialet för att påbörja dataanalys.

4.3.1 Urval av respondenter

I sökandet av respondenter användes inledningsvis kontakter via Skaraborgs Regemente. Urvalet fokuserade på kadetter som genomgår OP-programmet vid FMTS samt nyanställda tekniska officerare vid olika förband. Genom att välja respondenter med likvärdiga karriärvägar inom olika förband säkerställdes det att insamlad data baseras på liknande förutsättningar.

För att identifiera fler respondenter i studien användes snöbollsurval, vilket enligt Bryman (2018, s. 504), kan vara ett effektivt sätt att nå specifika målgrupper. Samtidigt är författaren medveten om att metoden har sina begränsningar, framför allt risken för en snedvridning i urvalet. Detta kan uppstå då tipsarna tenderar att rekommendera personer med liknande perspektiv som de själva, vilket kan påverka mångfalden av åsikter och erfarenheter i materialet. För att motverka denna risk var det viktigt att aktivt ifrågasätta och granska de rekommendationer som delgavs. Denna medvetenhet bidrog till en mer balanserad datainsamling och stärkte studiens trovärdighet.

Respondenternas olika stadier i deras militära karriärer, från kadetter till fänrikar, ger också en värdefull inblick i hur synen på de frågor som behandlas i studien kan förändras beroende på var i karriären de befinner sig. Detta bidrar till en djupare förståelse för hur karriärutvecklingen påverkar deras perspektiv på studiens frågeställningar.

4.4 Dataanalys

Datan från de semistrukturerade intervjuerna analyserades genom en planerad process. Först transkriberades intervjuerna för att säkerställa att alla detaljer fångades och att ingen viktig information gick förlorad. Därefter kodades datan för att identifiera återkommande teman och mönster som är relevanta för studiens syfte.

Kodningen genomfördes utifrån de teoretiska ramverk som har operationaliserats i studien, såsom Mintzbergs teorier om organisatoriska strukturer och Scheins karriäränkare. Detta innebär att de olika teman och kategorier som framkom under intervjuerna kopplades direkt till de teoretiska koncepten, vilket underlättade en djupare förståelse för hur organisatoriska faktorer och individuella preferenser påverkar tekniska officerare inom Försvarsmakten. För vidare analys gjordes en genomgång och jämförelse av de kodade kategorierna. Samband mellan olika teman identifierades för att belysa potentiella skillnader och likheter i respondenternas svar.

Genom att använda detta tillvägagångssätt kunde studien gå från en grundläggande tematisering till en mer avancerad analys, där data sätts i relation till studiens teoretiska ramverk. Detta bidrog till en mer robust analys och en tydligare diskussion, vilket slutligen ledde fram till slutsatserna som presenteras i studiens avslutande kapitel.

Genom att följa denna metodiska ansats säkerställdes det att analysen av den insamlade datan var både systematisk och grundlig, vilket i sin tur stärker trovärdigheten och validiteten i studiens resultat (Esaiasson 2017, s. 58).

4.5 Metoddiskussion

Föreliggande studie utfördes som en kvalitativ undersökning där antalet respondenter är relativt litet. Antalet intervjuer bestämdes när svaren nådde en mättnadspunkt, det vill säga när nya intervjuer inte längre tillförde ny information (Bryman 2018, s. 500). Syftet med studien är att skapa en djup förståelse för ämnet, där värdet inte bara ligger i de direkta svaren från respondenterna utan även i det som framkommer utanför de ställda frågorna, vilket är en central aspekt av kvalitativ forskning (Bryman 2018, ss. 454–462). Kvalitativa studier fokuserar på att skapa trovärdighet och pålitlighet genom att noggrant analysera och tolka deltagarnas perspektiv. Trovärdigheten i studien säkerställs genom att intervjuerna genomförs på ett systematiskt sätt och genom att data analyseras noggrant för att identifiera mönster och teman. Reliabiliteten stärks genom att intervjuprocessen är konsistent och transparent, medan pålitligheten säkerställs genom triangulering av data och kritisk granskning av de insamlade svaren (Bryman 2018, s. 484).

Valet att majoriteten av respondenterna är från armén kan ifrågasättas, men urvalet begränsades för att studien skulle vara hanterbar och fokuserad. Olika försvarsgrenar har olika bemanningsdokument och bemanningsplaner, vilket skulle kunna påverka utfallet av data om de inkluderades. Genom att avgränsa studien till armén, och till viss del flygvapnet, säkerställs det att analysen är mer sammanhängande och att resultaten blir mer relevanta för den specifika kontexten.

Att inkludera både nuvarande studerande och nyligen anställda officerare bidrar till att studien fångar ett brett spektrum av kunskaper, förhoppningar och perspektiv på tjänstgöring inom Försvarsmakten. Detta tillvägagångssätt ger en djupare förståelse för hur krav och styrningar inom specifikt armén påverkar deras karriärsyn och framtida yrkesval.

Inför intervjuerna delades intervjuguiden ut till de respondenter som önskat förbereda sig. De har även blivit informerade om studiens syfte och anledningen till att de har kontaktats, vilket bidrar till en ökad förståelse för och engagemang i studiens mål. Variationen på respondenter medför ett förhållandevis brett upptagningsområde.

Kritik som ofta riktas mot kvalitativ forskning inkluderar att den kan upplevas som alltför subjektiv, svår att replikera och begränsad i sin generaliserbarhet. I denna studie är syftet att skapa en djupare förståelse för ett specifikt tvärsnitt av Försvarsmaktens officerare, vilket innebär att resultaten snarare ska ses som ett bidrag till en vidare diskussion och forskning, snarare än som en absolut sanning (Bryman 2018, ss. 483–488).

Studien syftar till att lyfta fram nyanserade insikter och upplevelser som är specifika för de intervjuade deltagarna, vilket begränsar möjligheterna till generalisering till en bredare population. Författarens egen förförståelse och omfattande antal tjänsteår inom samma verksamhetsområde kan också oavsiktligt ha påverkat tolkningen av data, vilket är en begränsning som måste beaktas. Det är därför viktigt att resultaten förstås inom den specifika kontext som de har insamlats och analyserats.

4.6 Forskningsetiska överväganden

Enligt Vetenskapsrådets riktlinjer för god forskningssed har intervjuerna genomförts med beaktande av de fyra huvudkrav som ställs: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2017).

Informationskravet uppfylldes genom att alla respondenter informerades om studiens syfte, villkor för deras deltagande, samt att deltagandet var frivilligt. **Samtyckeskravet** säkerställdes genom att samtliga deltagare fyllde i en samtyckesblankett, som innehöll detaljerad information om vad deltagandet innebär.

Konfidentialitetskravet hanterades genom anonymisering av de deltagande kadetterna och officerarna, vilka benämns **enbart** som *respondenter* i studien. Uppgifter som samlades in har lagrats på ett sätt som gör att obehöriga inte har tillgång till materialet. Vid framställningen av resultaten har åtgärder vidtagits för att förhindra att enskilda respondenter kan identifieras, och hänsyn har tagits till GDPR.

Slutligen, för att uppfylla **nyttjandekravet**, har endast författaren haft tillgång till det insamlade materialet, vilket säkerställer att det används enbart för det avsedda forskningsändamålet.

Steinar Kvale betonar vikten av att följa ett etiskt förhållningssätt i intervjusituationer, vilket inkluderar att ge respondenterna information om eventuella fördelar med att delta, samt att upplysa om potentiella konsekvenser av deltagandet, om sådana finns. Kvale poängterar också vikten av att forskaren bevarar ett oberoende förhållningssätt under dattainsamlingen och tolkningen för att säkerställa en objektiv och rättvis behandling av resultaten (Kvale 1997, s. 113).

5. Analys/Empirisk data

I ett tidigt skede av studien, när kontakt togs med chefer i organisationen samt handledare yngre befäl (HYB), både för att identifiera respondenter men även rådfråga, uttrycktes ett stort intresse för ämnet. Inom Försvarsmakten verkar det finnas ett informationsbortfall avseende den operativa tekniska officeren och dennes framtida karriär kopplat till det organisatoriska ramverket. Hur Försvarsmakten ska bidra till och utveckla den militära professionen samt chefsutvecklingen, i linje med organisationens krav och förväntningar, framstår som en utmaning.

5.1 Empiri: Intervjuer

I följande kapitel presenteras de centrala resultat som framkommit i förhållande till studiens syfte och frågeställning. Genom tabeller redovisas delar av författarens process för att tematisera empirin, vilket leder till en koppling mellan empirin och de teoretiska ramverken.

Tabell 1: Inledande identifiering av teman

Inledande teman	Kluster av teman	Övergripande Mönster
Bristfällig rekryteringsprocess.	Rekryteringsprocessens utmaningar.	Rekryteringsprocessens brister och förbättringsmöjligheter.
Bristfällig kommunikation i rekryteringsprocessen.	Rekryteringsprocessens utmaningar.	Rekryteringsprocessens brister och förbättringsmöjligheter.
Otydliga karriärvägar för tekniska officerare.	Osäkerhet i karriärmöjligheter och framtida befattningar.	Karriärmöjligheter och begränsningar.
Begränsad information om tekniska officersroller.	Behov av ökad synlighet och information.	Rekryteringsprocessens brister och förbättringsmöjligheter.
Bristande ledarskapsträning i praktiska miljöer.	Ledarskapsutveckling.	Ledarskap och Praktisk erfarenhet.
Svårigheter med teknisk kompetens bland trupp.	Utmaningar i vardag/fält med teknisk kompetens.	Teknisk kompetens och Utmaningar i fält.
Begränsade positioner för tekniska officerare.	Flaskhalsar i karriärutveckling.	Karriärmöjligheter och begränsningar.
Oklara roller och ansvarsfördelning.	Organisationsstrukturella utmaningar.	Organisationens roll i teknisk tjänst.
Motivationsfaktorer: Kamratskap och omväxling.	Motivationsfaktorer.	Ledarskap och praktisk erfarenhet.
Motivationsfaktorer: Kombination av intressen.	Kombinationen av teknisk tjänst och truppartjänst som en motivationsfaktor.	Ledarskap och praktisk erfarenhet.
Praktiska erfarenheter vs teoretisk utbildning.	Balans mellan teori och praktik.	Ledarskap och praktisk erfarenhet.
Brist på representation av tekniska roller.	Underrepresentation i rekrytering och marknadsföring.	Rekryteringsprocessens brister och förbättringsmöjligheter.
Klyfta mellan teknisk och trupparoller.	Upplevda organisatoriska gap mellan tekniska och truppofficere.	Motivation- och strukturella hinder.
Begränsad ledarskapsutveckling.	Behov av mer strukturerad ledarskapsutveckling och stöd.	Motivation- och strukturella hinder.

Tabell 1: Inledande tematisering. Författarens design.

Tabell 2: Ytterligare kluster/tematisering/mönster

Mönster	Beskrivning	Kluster av teman
Rekryteringsutmaningar och processförbättringar.	Behov av att förbättra rekryteringsprocesser och göra dem mer transparenta och strategiska.	Bristande rekryteringsprocesser, Behov av ökad synlighet och information, Brist på representation.

Karriärutveckling och strukturella hinder.	Otydlighet och begränsningar i karriärvägar som påverkar officerarnas utveckling.	Otydliga karriärvägar, Begränsade positioner, Oklara roller och ansvarsfördelning.
Ledarskap och praktisk träning.	Betydelsen av praktisk erfarenhet och möjligheter att utvecklas som ledare.	Ledarskapsutveckling, Praktiska erfarenheter vs teoretisk utbildning, Motivationsfaktorer. Utsedd HYB.
Teknisk kompetens och utmaningar i fält.	Utmaningar med att säkerställa att teknisk kompetens värderas och appliceras korrekt i praktiken.	Teknisk kompetens och dess värde, Svårigheter med teknisk kompetens bland trupp.
Motivationsfaktorer.	Drivkrafter som påverkar viljan att stanna kvar samt viljan att göra det lilla extra.	Kamratskapet och omväxling. Stort kontaktnätverk pga. Begränsad personalvolym avseende tekniska officerare.
Organisationsklyftor.	Upplevda strukturella och kulturella skillnader mellan tekniska rollen och trupparollen.	Organisationsstrukturella utmaningar. Organisationens roll i teknisk tjänst.

Tabell 2: Ytterligare tematisering. Författarens design.

Tabell 3: Teoretiska kopplingar

Mönster	Relevant Teori	Analys och Tolkning
Rekryteringsutmaningar och processförbättringar	HRM och rekrytering (Armstrong), Griffith, Maslows behovshierarki (trygghet och tillhörighet).	Analysera hur HRM-strategier kan förbättras för att öka effektiviteten i rekrytering och retention av tekniska officerare.
Karriärutveckling och strukturella hinder. Otydliga karriärvägar.	Mintzberg strukturer för att förstå organisatoriska hinder, Scheins karriärankare för att analysera officerarnas karriärval, Maslows behovshierarki.	Analysera hur Försvarsmaktens struktur som en komplex byråkrati påverkar utvecklingen av tekniska officerare, och hur denna struktur kan anpassas för att stödja deras karriärvägar.
Ledarskap och praktisk träning.	Bolman och Deals fyra perspektiv för att förstå behovet av ledarskapsutveckling och hur praktisk erfarenhet stödjer detta, Maslows behovshierarki (behov av uppskattning),	Använd olika perspektiv (strukturellt, HR-orienterat, symboliskt) för att förstå hur ledarskapsutveckling och praktisk träning uppfattas och kan förbättras.

	Mintzberg (för strukturella aspekter).	
Rekryteringsutmaningar och processförbättringar, Motivationsfaktorer.	Bolman och Deals fyra perspektiv, Maslows behovshierarki (självförverkligande och uppskattning).	Analysera hur HRM-strategier kan förbättras för att öka effektiviteten i rekrytering och retention av tekniska officerare.
Motivationsfaktorer, Ledarskap och praktisk träning, Karriärutveckling och strukturella hinder.	Maslows behovshierarki. Scheins karriärankare.	Maslows behovshierarki kan appliceras för att förstå hur olika nivåer av behov (fysiska, trygghet, tillhörighet, uppskattning, självförverkligande) påverkar tekniska officerares motivation och karriär.

Tabell 3: Teoretiska kopplingar. Författarens design.

5.2 Skaraborg regementets styrdokument *Bemanning teknisk officer*

Tabellen nedan är baserad på Skaraborgs regementets bemanningsdokument avseende befattning, grad och organisatoriska nivån. Vissa befattningar kan även bemannas av specialistofficerare.

Befattning	Grad	Organisatorisk nivå
Instruktör	Fänrik/Löjtnant.	Pluton/Kompani.
Linjechef Mekanikerskolan.	Fänrik/Löjtnant/Kapten.	Regementets mekanikerskola.
Reparationsplutonchef.	Fänrik/Löjtnant.	Kompani
Teknisk chef bataljon/enhet.	Kapten.	Bataljon/regementsavdelning.
Chef Tekniskt systemstöd	Kapten.	Regementsenhet.
Chef Teknisk kundmottagning /Mekanikerskola.	Kapten.	Regementsenhet.
C/Stf C Teknisk avdelning/Teknisk chef brigad.	Major.	Enhet på regemente.

Tabell 4: HYB TT Styrdokument Bemanning. Författarens design.

5.3 Tematisk analys

Rekrytering och attraktion:

Detta tema fokuserar på varför respondenterna valde att bli tekniska officerare samt deras upplevelser av rekryteringsprocessen. Likt citatet nedan som påvisar bristen på tydlig och konsekvent information inom rekryteringsprocessen, bidrar detta till osäkerhet och förvirring bland potentiella kollegor.

*Ingen instans som vi frågade kunde ge ett enhetligt svar.
Så ingen visste. (Respondent)*

I analysen av varför de valde att bli officerare betonar respondenterna att deras motivation för att bli tekniska officerare ofta grundades i ett nyfiken intresse av tjänsten kopplat till en fascination för teknologisk utveckling samt teknik överlag.

Rekryteringsprocessen beskrevs av ett fåtal som effektiv och transparent, medan många upplevde brister, särskilt vad gäller tydlig kommunikation om karriärmöjligheter och den faktiska rollen som det innebär att vara teknisk officer.

*Rekryteringsprocessen var obefintlig och dåligt
kommunicerad.(Respondent)*

*Det enda jag kan bli efter min examen är teknisk chef kompani eller chef
DSG. Och jag visste inte ens vad det innebar.(Respondent)*

Dessa citat speglar en känsla av att tekniska officerare inte prioriteras eller informeras tillräckligt under utbildningen, vilket belyser behovet av förbättrade rekryteringsprocesser. Många respondenter upplevde en brist på enhetlighet i de svar som gavs under rekryteringsprocessen. Den otydliga kommunikationen kring vad rollen innebär skapade osäkerhet och förvirring.

Teorin om HRM av Armstrong tillsammans med Griffiths studier om rekryteringsutmaningar i militära organisationer ger en djupare förståelse av dessa resultat. HRM-principen betonar vikten av en strategisk och transparent rekryteringsprocess som därigenom skapar ett ökat engagemang och lojalitet hos medarbetarna (Armstrong & Taylor 2014, ss. 226–230).

Griffiths forskning belyser dessutom hur institutionella faktorer inom militära organisationer påverkar rekryterings- och retentionsprocesser. I en militär kontext, där kraven och förväntningarna ofta är höga, är det särskilt viktigt att rekryteringsprocesserna är tydliga och att potentiella officerare känner sig välinformerade om sina karriärmöjligheter (Griffith 2008, ss. 252–253).

Tekniska officerarna och deras frustration över bristen på tydlig kommunikation;

*När vi kom till Karlberg sa de, vi vet ju inte så mycket,
er tid kommer sen ungefär.(Respondent)*

Citatet från en av respondenterna poängterar känslan av att tekniska officerare inte prioriteras eller informeras tillräckligt under utbildningen, vilket i sin tur påvisar och belyser behovet av förbättrade rekryteringsprocesser.

*Jag sökte information om att byta till tekniker, men fick inga svar från
HR.(Respondent)*

Genom att applicera Armstrongs HRM-principer kan Försvarsmakten potentiellt förbättra sina rekryteringsstrategier och processer genom att fokusera mer på tydlighet och transparens. Detta kan även minska osäkerhet och stärka kandidatens engagemang och motivation. Vidare ger Griffiths studie insikt i hur institutionella faktorer påverkar rekrytering och bibehållande av personal, särskilt i militära sammanhang där kraven och förväntningarna ofta är höga. Motivationen spelar en central roll i att öka intresset för det

tekniska yrket, men bristande kommunikation försvårar den redan utmanande rekryteringsprocessen och bidrar ytterligare till rekryteringsproblemen.

Karriärutveckling och Möjligheter:

Detta tema fokuserar på hur tekniska officerare uppfattar sina karriärvägar inom Försvarsmakten och de hinder de möter.

Intervjuerna avslöjade en genomgående känsla av osäkerhet och frustration över bristen på tydliga karriärvägar, vilket påverkar deras upplevelse av framtida möjligheter och begränsar deras professionella utveckling. Den oklara strukturen för karriärutveckling och bristen på stöd från överordnade och mentorer framhålls ofta som hinder för deras yrkesmässiga tillväxt.

Jag har ingen klarhet i vilka roller jag kan ha som teknisk officer.(Respondent)

Detta citat belyser de osäkra karriärmöjligheterna och den förvirring som många officerare upplever inom Försvarsmakten. Många upplever att de tvingas navigera; en oklar organisatorisk miljö, där deras tekniska kompetenser och roller ofta undervärderas.

Det är lite som en flaskhals... man måste nog armbåga sig fram lite.(Respondent)

Här illustreras de strukturella hinder och utmaningar som tekniska officerare möter när de försöker avancera i sina karriärer. Flera respondenter upplever också att stödet från överordnade är otillräckligt, vilket ytterligare försvårar deras professionella utveckling:

Bristen på stöd från överordnade gjorde det svårt att navigera min karriär.(Respondent)

Det hade varit nyttigt... att ha en handledare som inte är ens direkta chef i linjen.(Respondent)

En annan respondent beskriver en viss positiv upplevelse:

Jag fick en femårsplan, men det är inte alla som har samma tur.(Respondent)

Citatet visar att även när planer för karriärutveckling finns, tillämpas de inte konsekvent för alla officerare, vilket skapar en ojämlig upplevelse av stöd och vägledning. En teknisk officer uttrycker också frustrationen över den begränsade karriärvägen jämfört med andra roller inom Försvarsmakten:

Det är en väldigt smal karriärväg för tekniska officerare jämfört med trupperna.(Respondent)

Teorin om organisatoriska strukturer av Mintzberg kan hjälpa till att förklara hur Försvarsmaktens komplexa byråkrati påverkar karriärvägar för tekniska officerare. Enligt Mintzberg kan organisationer med en komplex struktur och många hierarkiska nivåer skapa flaskhalsar och hinder som försvårar karriärutveckling. Officerarnas upplevelse av en brist på tydliga karriärvägar och behovet av att *armbåga sig fram* kan ses som ett

resultat av dessa strukturella hinder (Mintzberg 1993, ss. 157–162). En strikt hierarkisk och byråkratisk struktur kan leda till ineffektiva karriärvägar och en känsla av att behöva kämpa för att göra sig synlig och avancera (Mintzberg 1993, ss. 192–194).

Scheins teori om karriärankare kan också appliceras för att förstå och förklara varför vissa tekniska officerare är mer benägna att lämna organisationen när deras karriärvägar inte överensstämmer med deras personliga ambitioner och värderingar. Scheins teori betonar att individers karriärval styrs av deras inre drivkrafter och värderingar; när dessa inte uppfylls inom organisationens ramar kan det leda till missnöje och beslutet att söka sig vidare (Schein 2006, ss. 7–9). Försvarsmakten kan dra lärdom av dessa teoretiska perspektiv genom att utveckla tydligare karriärvägar samt erbjuda bättre stöd och vägledning för tekniska officerare. Karriärutvecklingen är ofta förknippad med osäkerheter, och upplevda flaskhalsar tillsammans med bristen på mentorskap skapar hinder för de blivande officerarnas möjlighet att navigera i sin yrkesutövning.

Utmaningar och Hinder; ledarskap och praktisk erfarenhet.

Här utforskas de hinder och utmaningar som novisa tekniska officerare möter i sitt arbete. De största utmaningarna som lyftes fram var relaterade till Försvarsmaktens hierarkiska struktur och byråkrati, vilket ofta begränsar snabba beslut och innovation.

Flera officerare betonade behovet av mer praktisk ledarskapsträning och erfarenhet för att effektivt kunna leda trupper och hantera de tekniska krav som ställs på dem:

Vi fick väldigt lite tillfälle att praktiskt leda trupp under utbildningen. (Respondent)

Citatet understryker behovet av mer praktisk ledarskapsträning och belyser hur begränsade möjligheter till praktisk erfarenhet kan påverka utvecklingen av tekniska officerare. För många officerare är det också en fråga om personlig motivation:

Jag har kommit fram till att jag tycker att det är roligare att leda än att vara den som ligger i smutsen och skruvar. (Respondent)

Uttalandet visar hur praktisk erfarenhet påverkar motivationen och karriärvalen för tekniska officerare. Flera respondenter betonade också svårigheterna med att få tillräcklig praktisk erfarenhet under deras utbildning:

Det är väldigt svårt att få praktisk erfarenhet av ledarskap i vår utbildning. (Respondent)

Den tekniska officeraren förväntas vara fullgod på flera plan, något som ställer outtalade krav på individen:

Oftast förväntas man vara fullgod inom båda rollerna, att kunna göra precis samma saker som truppofficerarna, samtidigt som man är tekniker. Det jag själv upplever är ganska tydligt här... är det här organisatoriska gapet, klyftan mellan tekniker och truppare. (Respondent)

Respondenterna betonade även behovet av en mer verklighetsförankrad utbildning:

Vi behöver mer träning som är verklighetsförankrad, inte bara teori. (Respondent)

Bolman och Deals fyra perspektiv på organisationer erbjuder en ram för att förstå hur tekniska officerare upplever och utvecklar sitt ledarskap. Det strukturella perspektivet belyser behovet av en mer tydlig och välorganiserad ledarskapsutbildning, medan det HR-orienterade perspektivet framhäver vikten av att tillhandahålla praktisk erfarenhet för att skapa mer effektiva och motiverade ledare (Bolman & Deal 2024, ss. 70–75).

Vi fick väldigt lite tillfälle att praktiskt leda trupp under utbildningen.(Respondent)

Enligt Bolman och Deals strukturella perspektiv kan den hierarkiska strukturen inom Försvarmakten skapa hinder för personalplanering och innovation, vilket påverkar tekniska officerare negativt. Denna byråkratiska struktur kan också förklara varför många officerare känner att de inte får tillräckligt med praktisk ledarskapsträning under sin utbildning. Det HR-orienterade perspektivet belyser hur viktigt det är att ge officerare praktisk erfarenhet och stöd för att kunna utvecklas till effektiva ledare. Genom att tillämpa dessa teoretiska perspektiv kan Försvarmakten identifiera och implementera åtgärder för att förbättra ledarskapsutbildningen och minska de byråkratiska hinder som påverkar tekniska officerare (Bolman & Deal 2024, ss. 143–150).

Specifikt FM avseende teknisk kompetens och utmaningar i fält:

Resultaten från intervjuerna visar att tekniska officerare i Sverige möter specifika utmaningar som inte tidigare har behandlats i forskning. En av dessa utmaningar är att teknisk kompetens ofta upplevs som undervärderad inom Försvarmakten, vilket leder till ineffektivitet i såväl vardag som i fält. Denna brist på erkännande påverkar inte bara officerarnas motivation utan skapar även en negativ inverkan på operativ förmåga och strids-effektivitet. Vidare framkommer det att utmaningen med att upprätthålla och utveckla teknisk kompetens bland soldater är ett stort problem, vilket ytterligare försvårar dagliga arbetet.

Det fanns ingen förståelse för vikten av teknisk kompetens i fält.(Respondent)

Citatet lyfter fram hur teknisk kompetens ibland undervärderas inom Försvarmakten, vilket påverkar effektiviteten i arbetet. Detta problem förstärks av den bristande tekniska utbildningen för vanliga soldater:

På truppnivå tror jag det handlar mycket om teknisk inkompetens bland de vanliga dödliga så att säga.(Respondent)

Denna kommentar betonar utmaningarna med att upprätthålla och utveckla teknisk kompetens bland soldater, vilket i sin tur påverkar det operativa arbetet negativt. Flera respondenter uttryckte frustration över bristen på stöd och resurser och att deras kompetens inte alltid värdesattes, allt påverkande deras motivation och engagemang.

Vi får ofta klara oss själva utan tillräckligt stöd för tekniska problem.(Respondent)

Den tekniska utbildningen borde vara mer omfattande och verklighetsnära.(Respondent)

Mintzbergs teorier om organisatoriska strukturer erbjuder ett ramverk för att förstå hur Försvarsmaktens interna strukturer kan påverka den tekniska kompetensen och dess fördelning inom organisationen. Enligt Mintzberg kan en komplex byråkrati skapa silos och fragmenterade strukturer som leder till att tekniska färdigheter inte integreras effektivt eller värderas lika högt som andra kompetenser. Detta kan också förklara varför vissa tekniska officerare upplever en brist på stöd och erkännande i sina roller (Mintzberg 1993, ss. 215–220).

Genom att koppla detta till Griffiths insikter om rekrytering och engagemang i militära organisationer, kan vi också förstå hur bristen på tydlighet och stöd i den tekniska karriärvägen påverkar rekrytering och långsiktigt engagemang av tekniska officerare. En tydligare strategisk tillämpning av rekrytering och stöd, som Griffith föreslår, skulle kunna bidra till att höja statusen för teknisk kompetens inom Försvarsmakten och förbättra den operativa effektiviteten (Griffith 2008, ss. 251–252).

Respondenterna påvisade kommande, och nuvarande operativa utmaningar i den tekniska vardagen. Soldatens utbildningsståndpunkt avseende det tekniska delmomentet i till exempel förarbevis är något som nedprioriteras och bidrar därmed till en ineffektivitet och utmaningar till att hålla hög tillgänglighet på materielen.

Byråkrati, Organisations roll i teknisk tjänst:

Resultat visar att tekniska officerare ofta kämpar med att navigera i Försvarsmaktens byråkratiska strukturer. Många beskriver en miljö där stelbenta regler och komplexa administrativa processer försvårar effektivt beslutsfattande och skapar hinder i deras arbete. Denna byråkratiska uppbyggnad leder till frustration och begränsar handlingsutrymmet, vilket påverkar motivationen negativt. Samtidigt finns ett behov av verklighetsförankrad träning och praktiskt lärande för att bättre kunna hantera dessa utmaningar.

Mintzbergs koncept om *maskinbyråkrati* beskriver en struktur där centralisering och formaliserade procedurer kan hämma flexibilitet och innovation. Intervjuerna tyder på att dessa egenskaper är närvarande inom Försvarsmakten, vilket skapar problem för tekniska officerare som behöver navigera genom byråkratin.

Genom att applicera Mintzbergs teorier kan vi förstå hur en mindre centraliserad och mer autonom struktur skulle kunna stödja tekniska tjänster bättre.

Det saknas ett par mellanhopp så att jag får växa mig in i det här.(Respondent)

Mintzbergs teorier erbjuder en ram för att förstå hur Försvarsmaktens strukturer påverkar tekniska officerare. Resultaten pekar på behovet av en anpassning mot större flexibilitet och lokalt anpassade beslut, vilket kan minska de hinder som byråkratin skapar.

Åter kopplas vardagsutmaningar till byråkrati och en minskad effektivitet och flexibilitet på förbanden och skolor. Respondenternas professionella utveckling upplevs få motstånd.

Motivationsfaktorer och kamratskap:

Denna kategori utforskar de faktorer som påverkar tekniska officerares motivation och deras beslut att stanna kvar inom Försvarsmakten. Centrala aspekter som lyfts fram i intervjuerna är kamratskap och möjligheten att arbeta i en omväxlande och utmanande miljö. Respondenterna betonar en stark känsla av gemenskap och lojalitet mot organisationen, vilket i sin tur driver deras engagemang och vilja att förbli inom förbandet.

Dessutom framhåller de vikten av att känna sig värderade och uppskattade för sina insatser, både som individer och i gruppsammanhang.

Kamratskap och omväxling är det som håller mig kvar.(Respondent)

Citatet belyser de mest centrala motivationsfaktorerna som påverkar officerarnas beslut att stanna kvar i Försvarmakten. Det visar på vikten av en inbjudande arbetsmiljö och sociala band för att bibehålla engagemanget.

Flera respondenter uttrycker också vikten av att arbetet är omväxlande och utmanande, vilket skapar en känsla av meningsfullhet och tillfredsställelse:

Det värsta jag hade kunnat tänka mig var att sitta och göra samma sak dag ut och dag in... omväxlingen är det som jag både tyckte och tycker är bland det bästa med att vara i Försvarmakten.(Respondent)

Detta stärker diskussionen om hur variation och utmaningar i arbetet är centrala för både motivation och karriärval.

Respondenterna understryker att upplevelsen av att vara uppskattad och värderad för sitt arbete har en direkt påverkan på deras engagemang och lojalitet:

Att känna sig uppskattad och värderad för sitt arbete gör stor skillnad.(Respondent)

Här framhävs behovet av att säkerställa att tekniska officerare känner att deras arbete erkänns och uppskattas inom organisationen.

Jag stannar för att jag känner en stark gemenskap och lojalitet mot befälslaget.(Respondent)

Detta citat illustrerar hur gemenskap och lojalitet till kollegor och befälslaget blir avgörande faktorer i valet att stanna kvar.

Teorier som Scheins karriärankare kan hjälpa oss att förstå hur individuella värderingar och preferenser påverkar tekniska officerare. Enligt Schein kan karriärankare som *service och engagemang* eller *stabilitet och trygghet* förklara varför vissa officerare finner meningsfullhet och tillfredsställelse i sin yrkesroll (Schein 2006, s. 9). Griffiths forskning understryker dessutom hur kamratskap och lojalitet till organisationen höjer motivationsnivåerna, särskilt i militära kontexter där relationerna mellan kollegor spelar en avgörande roll för arbetsmoralen och viljan att stanna kvar (Griffith 2008, s. 233).

Maslows behovshierarki kan också tillämpas för att förstå hur tekniska officerares motivation påverkas av olika behovsnivåer. Behoven av *tillhörighet* och *uppskattning* framträder som centrala i intervjuerna. När dessa behov tillfredsställs genom starkt kamratskap och möjligheten att bli värderad och uppskattad, ökar sannolikheten för att officerarna ska vara motiverade och vilja utvecklas vidare inom organisationen (Maslow & Frager 1987, ss. 43–45).

För mig är det viktigt att arbetet är både meningsfullt och roligt.(Respondent)

Detta betonar vikten av att arbete inte bara ska vara en uppgift, utan också en källa till glädje och personlig utveckling, något som är centralt för att möta både högre och lägre nivåer av behov i Maslows hierarki.

Genom att använda Scheins karriärankare kan vi bättre förstå hur individuella värderingar och preferenser, som exempelvis engagemang och trygghet, påverkar tekniska officerare. Griffiths forskning ger ytterligare stöd för hur kamratskap och lojalitet kan skapa högre motivationsnivåer inom militära organisationer. Dessutom bidrar Maslows behovshierarki med en fördjupad förståelse för hur olika nivåer av behov — från grundläggande trygghet till självförverkligande — påverkar motivationen och karriärvalen för tekniska officerare.

Ett återkommande ämne är det upplevda kamratskapet i Försvarsmakten. Den gemenskap och uppskattning respondenterna känner bidrar till en stark lojalitet och bidrar stort till vardagsmotivationen. Utmaningar är en del i officerarens vardag och genom kamratskap och gemenskap bidrar detta till en positiv motivation till att lösa tilldelade uppgifter. Uppskattning, oavsett nivå och typ, ses som en bidragande faktor vid lösande av problem, såväl tekniska som personella.

6. Diskussion

Syftet med denna studie har varit att undersöka vilka faktorer som påverkar tekniska officerare inom Försvarsmakten, särskilt i armén, att välja en karriärväg inom organisationen och att stanna kvar. Genom att analysera intervjuer med tekniska officerare har flera centrala teman identifierats som ger insikt i både de motivationsfaktorer som lockar personal till Försvarsmakten och de utmaningar som kan påverka deras fortsatta engagemang.

Sammanfattning av resultaten och återkoppling till forskningsfrågan

Studiens resultat visar att ett antal nyckelfaktorer påverkar rekrytering, karriärutveckling, ledarskap och den övergripande motivationen för tekniska officerare inom Försvarsmakten. De olika teman som har framkommit ger en komplex bild av hur tekniska officerare upplever sina roller och sina framtida möjligheter i organisationen.

Rekrytering och attraktion:

En viktig aspekt som studien belyser är betydelsen av en tydlig och effektiv rekryteringsprocess. Flera respondenter beskriver sina erfarenheter av rekryteringsprocessen som oklara och bristfälliga, vilket ofta skapade osäkerhet och frustration. Citat som *Rekryteringsprocessen var obefintlig och dåligt kommunicerad* och *Vi visste inte ens vad våra roller skulle vara efter utbildningen* pekar på behovet av förbättringar i hur Försvarsmakten kommunicerar karriärmöjligheter och roller för nya tekniska officerare. Dessa resultat stöder teorier om HRM och rekrytering som betonar vikten av tydlighet och transparens i processen för att attrahera och behålla kompetens.

Karriärutveckling och möjligheter:

Studiens resultat visar att många tekniska officerare upplever en brist på tydliga karriärvägar och känner att de måste *armbåga sig fram* för att få tillgång till de begränsade utvecklingsmöjligheterna, samt *Det saknas ett par mellanhopp så att jag får växa mig in i det här*. Detta skapar en känsla av osäkerhet och missnöje som kan leda till att kompetenta

medarbetare överväger att lämna organisationen. Dessa upplevelser kan relateras till Mintzbergs teorier om organisatoriska strukturer, där komplexa byråkratiska system ofta försvårar karriärutveckling, samt till Scheins karriärankare som förklarar varför vissa officerare är mer benägna att lämna om deras karriärvägar inte matchar deras ambitioner och värderingar.

Ledarskapsutveckling och praktisk erfarenhet:

Ett annat centralt tema som framkom i studien är behovet av praktisk erfarenhet för att utveckla ledarskapsförmågor. Respondenterna betonade vikten av att få möjlighet att leda trupp i fält för att förstå vad ledarskap verkligen innebär. Citatet *Det var först när jag faktiskt fick leda trupp i fält som jag insåg vad ledarskap verkligen innebär* understryker denna punkt. Bolman och Deals fyra perspektiv på organisationer kan användas för att förstå hur det strukturella perspektivet belyser behovet av mer verklighetsbaserad ledarskapsträning, medan det HR-orienterade perspektivet visar på vikten av praktisk erfarenhet för att utveckla effektiva ledare.

Organisatoriska utmaningar och kulturella faktorer:

Studiens resultat pekar även på de organisatoriska hinder och kulturella faktorer som tekniska officerare möter, inklusive känslan av att behöva konkurrera med kollegor snarare än samarbeta. Som en respondent uttrycker det: *Jag vill inte känna att vi ska konkurrera, men det känns som att vi måste* samt *Det känns som man är lite bortglömd hela tiden. Man är lite utanför*. Denna känsla av intern konkurrens kan kopplas till Bolman och Deals politiska perspektiv på organisationer, som belyser hur maktdynamik och intern politik kan skapa hinder för samarbete och karriärutveckling.

Teknisk kompetens och utmaningar i fält:

Resultaten visar också att tekniska officerare ofta upplever att deras tekniska kompetens inte alltid värderas eller stöds tillräckligt inom Försvarsmakten. Detta framgår tydligt i citatet: *Det fanns ingen förståelse för vikten av teknisk kompetens i fält*. Denna brist på erkännande av teknisk kompetens kan påverka effektiviteten i fält och skapa frustration hos tekniska officerare. Det visas åter med citatet: *Det var på nivå att jag var övertygad om att de inte skulle komma ihåg att befordra mig nu... det säger kanske någonting om hur inkluderade vi har varit de senaste åren* Här kan Mintzbergs teorier om organisatoriska strukturer bidra till att förstå hur teknisk kompetens fördelas och värderas inom organisationen, medan Griffiths studier kan belysa rekryterings- och engagemangsutmaningar.

Motivationsfaktorer och kamratskap:

Kamratskap och möjligheten att arbeta i en omväxlande och utmanande miljö identifierades som centrala motivationsfaktorer för tekniska officerare. Respondenterna beskrev en stark gemenskapskänsla och lojalitet mot organisationen, vilket driver deras engagemang och vilja att stanna kvar. Exempelvis säger en respondent: *Kamratskap och omväxling är det som håller mig kvar*. Dessa faktorer kan kopplas till Scheins karriärankare, som förklarar hur individuella värderingar och preferenser påverkar tekniska officerare, samt till Maslows behovshierarki som kan appliceras för att förstå hur olika behovsnivåer påverkar deras motivation och karriärval.

Återkoppling till forskningsfrågan:

Studien lyfter fram de faktorer som påverkar tekniska officerare i deras beslut att välja officersyrket samt deras vilja att fortsätta en karriär inom Försvarsmakten. Resultaten visar att tydlighet i rekryteringsprocesser, tillgång till meningsfulla karriärvägar,

möjligheter till praktisk ledarskapsutveckling, och en inkluderande och stödjande organisatorisk kultur är centrala för att attrahera och behålla tekniska officerare. Dessa insikter kan bidra till att Försvarmakten kan utveckla strategier och processer för att bättre möta behoven hos sina tekniska officerare och säkerställa ett starkt och kompetent försvaret i framtiden.

7. Slutsatser

Vad är det som är styrkan bakom att vinna dragkampen om dagens kompetensbärande människor att välja en framtid i Försvarmakten och speciellt armén? Vad får samma människor att sedan stanna och bidra till ett starkare försvar och utvecklas till framtidens ledare? Vissa kategorier framkom starkt redan i intervjuerna. Den naturliga blandningen mellan att vara på trupp med att hålla i utbildning och det dagliga livet för värnpliktiga till att fördjupa sig i det tekniska skräet var en stark utmanare. Här inom ses en stark bidragande faktor att existerande tekniska officerare gjorde vardagsreklam för sin roll genom att delta vid de värnpliktigas olika utbildningar. Att de fick upp ögonen för vad som verkar vara en rolig, omväxlande och under stor frihet, ansvarstagande tjänst. Samspelet mellan officerare på trupp såväl som specialisterna i garaget verkar ge dragkraft till professionen.

Likväl är de små antal i form av tekniska officerare även styrkan, igenkänningen och kamratskapet mellan skrå och regementen hålls högt och gör att erfarna såväl novisa officerare hamnar i en välkomnande grupp som gärna mentorar och stöttar oavsett person bakom gradbeteckningen. Den tekniska militära kulturen står högt i rang bland skolans elever.

Sammanfattning av huvudresultaten

Denna studie har undersökt rekrytering, karriärutveckling, ledarskap och motivationsfaktorer bland tekniska officerare inom Försvarmakten. Flera centrala fynd framkom under analysen:

- **Rekrytering och Attraktion:** Studien visar att rekryteringsprocessen för tekniska officerare upplevs som otillräckligt kommunicerad och ibland bristfällig, vilket leder till osäkerhet och frustration bland de sökande. Denna brist på tydlighet kan påverka både rekrytering och engagemang negativt.
- **Karriärutveckling och Möjligheter:** Det finns en upplevd brist på tydliga karriärvägar för tekniska officerare, vilket skapar hinder för deras professionella utveckling. Detta inkluderar en känsla av att behöva "*armbåga sig fram*" i en organisation där teknisk kompetens ofta är undervärderad.
- **Ledarskap och Praktisk erfarenhet:** Resultaten pekar på att tekniska officerare upplever ett behov av mer praktisk ledarskapsträning och erfarenhet. Den nuvarande utbildningen upplevs som alltför teoretisk, vilket hämmar möjligheten att utveckla effektiva ledarskapsfärdigheter.
- **Teknisk kompetens och Utmaningar i fält:** Flera tekniska officerare upplever att teknisk kompetens undervärderas inom Försvarmakten, vilket leder till ineffektivitet i arbetet och utmaningar med att upprätthålla och utveckla teknisk kompetens bland soldater.

- **Motivationsfaktorer och Kamratskap:** Kamratskap, möjligheten att arbeta i en omväxlande och utmanande miljö, samt att känna sig uppskattad för sitt arbete identifierades som de främsta motivationsfaktorerna för tekniska officerare att stanna kvar inom Försvarsmakten.

Teoretiska bidrag

Studien bidrar till förståelsen av hur organisatoriska strukturer och ledarskap inom militära organisationer påverkar rekrytering, karriärutveckling, och motivation. Resultaten stärker teorierna av Mintzberg om hur komplexa organisationsstrukturer kan skapa hinder för karriärutveckling, och stödjer Scheins karriärankare som förklarar hur individuella värderingar och preferenser påverkar tekniska officerare. Vidare ger studien insikter i Griffiths forskning om rekrytering och retention, genom att belysa de specifika utmaningar som finns i en militär kontext.

Praktiska implikationer

Försvarsmakten kan dra nytta av dessa resultat genom att:

- **Förbättra rekryteringsprocesser:** Genom att implementera tydligare och mer transparenta rekryteringsstrategier, som föreslås av HRM-principerna (Armstrong), kan Försvarsmakten attrahera och behålla fler tekniska officerare.
- **Utveckla karriärvägar/befattningar:** Utformning av tydligare karriärvägar med fler befattningar och mentorprogram kan minska osäkerhet och förbättra tekniska officerares karriärutveckling.
- **Fördjupa ledarskapsutbildningen:** En större betoning på praktisk erfarenhet under utbildningen skulle kunna utveckla mer kompetenta och motiverade ledare, vilket också lyfts fram av Bolman och Deals perspektiv på organisationer.
- **Öka värderingen av teknisk kompetens:** Genom att lyfta fram teknisk kompetens som en nyckelfaktor för operativ effektivitet, kan Försvarsmakten stärka både sin interna kultur och sin operativa förmåga.

Begränsningar av studien

Det finns vissa begränsningar i denna studie som bör beaktas. Den kvalitativa ansatsen innebär en viss grad av subjektivitet och innebär att resultaten inte nödvändigtvis kan generaliseras till alla tekniska officerare inom Försvarsmakten. Antalet intervjuer är begränsat, och de insamlade data bygger på självrapportering, vilket kan innebära en viss risk för bias. Vidare kan författarens egna erfarenheter och förförståelse inom området ha påverkat tolkningen av data.

Resultatens betydelse och avslutande reflektioner

Resultaten av studien belyser flera viktiga faktorer som kan påverka Försvarsmaktens förmåga att rekrytera, utveckla och behålla tekniska officerare. Studien poängterar behovet av tydligare rekryteringsprocesser, mer definierade karriärvägar, ökad värdering av teknisk kompetens, ökad närvaro av tekniska officerare i den dagliga verksamheten och därmed förstärkt satsning på praktisk ledarskapsutbildning. Dessa insikter kan bidra till att förbättra Försvarsmaktens arbetssätt, och därmed öka dess attraktionskraft som arbetsgivare. Studien ger också en djupare förståelse av de specifika utmaningar och möjligheter som tekniska officerare möter. Den identifierar att det minskade antalet befattningar som erbjuder en tillåtande och utvecklande karriärväg utgör ett av de största

hindren för framgångsrik rekrytering och utveckling av denna avgränsade personalkategori, tekniska officerare.

7.1 Fortsatt forskning

Fortsatt forskning bör fokusera på att:

- **Vidga perspektivet på tekniska officerare:** Det skulle vara värdefullt att utforska hur andra faktorer, såsom bakgrund och personlighetsdrag, påverkar karriärutveckling och motivation inom Försvarsmakten.
- **Genomföra longitudinella studier:** För att förstå förändringar över tid och långsiktiga effekter av olika rekryterings- och utvecklingsstrategier.
- **Tillämpa kvantitativa metoder:** För att komplettera den kvalitativa ansatsen och ge en bredare bild av de fenomen som studeras, samt för att möjliggöra generaliseringar till en större personalgrupp.

8. Figurförteckning

<i>Tabell 1: Inledande tematisering. Författarens design.</i>	18
<i>Tabell 2: Ytterligare tematisering. Författarens design.</i>	19
<i>Tabell 3: Teoretiska kopplingar. Författarens design.</i>	20
<i>Tabell 4: HYB TT Styrdokument Bemanning. Författarens design.</i>	20

9. Litteraturförteckning

- Andersson, S. (2014). *Om positivism och hermeneutik: en introduktion i vetenskapsteori*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. ed. London: Kogan Page.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2024). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Sjunde upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.
- DiRenzo, M. S., Tosti-Kharas, J. & Powley, E. H. (2022). Called to Serve: Exploring the Relationship Between Career Calling, Career Plateaus, and Organizational Commitment in the U.S. Military. *Journal of Career Assessment*, 30(1), 60–77. doi:10.1177/10690727211011379.
- Esaiasson, P. (2017). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Femte upplagan. Stockholm: Wolters Kluwer.
- Försvarsmakten (2018). *Ordlista*. Försvarsmakten. <https://jobb.forsvarsmakten.se/sv/ordlista/> [2024-08-16].
- Försvarsmakten (2020). *Officersutbildning*. Försvarsmakten. <https://jobb.forsvarsmakten.se/sv/utbildning/officersutbildning/> [2024-08-16].
- Försvarsmakten (2023). *Teknisk officer*. [Jobb.forsvarsmakten.se/Befattningsguiden](https://jobb.forsvarsmakten.se/Befattningsguiden). <https://jobb.forsvarsmakten.se/sv/utbildning/befattningsguiden/officers-befattningar/teknisk-officer/> [2024-08-14].

- Griffith, J. (2008). Institutional Motives for Serving in the U.S. Army National Guard: Implications for Recruitment, Retention, and Readiness. *Armed Forces & Society*, 34(2), 230–258. doi:10.1177/0095327X06293864.
- Jacobsen, D. I. (2017). *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.
- Johnson, A. & Oxenstierna, S. (2022). *Försvarsekonomi och materieförsörjning - Sanktioner mot Ryssland*. Stockholm: Totalförsvarets forskningsinstitut. No. FOI Memo: 7819.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Marvasti, A. B. (2004). *Qualitative research in sociology: an introduction*. London: SAGE.
- Maslow, A. H. & Frager, R. (1987). *Motivation and personality*. 3rd ed. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: designing effective organizations*. Repr. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Officerstidningen (2022). Enskild överenskommelse för att behålla strategisk kompetens. *Officerstidningen*.
- op den Buijs, T. & Olsthoorn, P. (2020). Human Resource Management for Military Organizations: Challenges and Trends. I Sookermany, A. M. (red.). *Handbook of Military Sciences*. Cham: Springer International Publishing, ss.1–26.
- Owetz, J. (2021). Sökes: Fler officerare till verket. *Officerstidningen*.
- Regeringskansliet (2022). *Sveriges medlemskap i Nato*. Stockholm: Regeringskansliet, Utrikesdepartementet.
- Regeringskansliet (2024). *Avtal om försvarssamarbete med Amerikas förenta stater*. Stockholm: Regeringskansliet, Försvarsdepartementet.
- Respondent Intervju motivation & karriär.
- Schein, E. H. (2006). *Career anchors: participant workbook*. 3rd ed. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Ungurytė-Ragauskienė, S. (2017). Challenges to career development in uniformed services of Lithuania. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 2017(5 (1)), 33–43.
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Reviderad utgåva. Elektronisk resurs. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Widehed, M. (2021). Fordon, system och materiel – men för få tekniska officerare. *Officerstidningen*.

10. Bilagor

10.1 Intervjuguide:

Inledning

1. Introduktion och bakgrund:

- Kan du berätta lite om din bakgrund och hur du kom att bli teknisk officer inom Försvarsmakten?
- Hur länge har du arbetat som officer, och vilka roller har du haft hittills?

Tema 1: Rekrytering och Attraktion

2. Motivation och val av karriär:

- Vad var det som motiverade dig att välja en karriär som teknisk officer inom Försvarsmakten?
- Vilka faktorer tyckte du var mest attraktiva med Försvarsmakten när du först övervägde att bli officer?

3. Rekryteringsprocessen:

- Hur upplevde du rekryteringsprocessen när du sökte dig till rollen som teknisk officer?
- Fanns det något i rekryteringsprocessen som du tyckte var särskilt bra eller mindre bra?

Tema 2: Karriärutveckling och Möjligheter

4. Karriärvägar och utveckling:

- Hur upplever du de karriärmöjligheter som finns för tekniska officerare inom Försvarsmakten?
- Ser du en tydlig väg framåt i din karriär, eller finns det hinder som gör det svårt att utvecklas vidare?

5. Stöd och vägledning:

- Har du upplevt att du fått tillräckligt med stöd och vägledning i din karriär som teknisk officer?
- Vad tycker du skulle kunna förbättras när det gäller karriärutveckling för tekniska officerare?

Tema 3: Utmaningar och Hinder

6. Organisatoriska strukturer:

- Hur påverkar Försvarsmaktens organisatoriska struktur ditt dagliga arbete och dina karriärmöjligheter?
- Finns det några specifika organisatoriska hinder som du upplever begränsar din karriärutveckling?

7. Utmaningar i tjänsten:

- Vilka är de största utmaningarna du står inför som teknisk officer i Försvarsmakten?
- Hur tycker du att dessa utmaningar påverkar din motivation och ditt engagemang i jobbet?

Tema 4: Framtida Förväntningar och Förbättringsförslag

8. Framtida mål:

- Vad är dina framtida mål inom Försvarsmakten, och hur ser du på dina möjligheter att nå dem?
- Finns det något specifikt som du skulle vilja se förändrat för att bättre kunna nå dina karriär-mål?

9. Förbättringsförslag:

- Om du kunde förändra något i hur Försvarsmakten hanterar rekrytering och karriärutveckling för tekniska officerare, vad skulle det vara?
- Har du några förslag på hur Försvarsmakten skulle kunna bli en mer attraktiv arbetsplats för tekniska officerare?

Avslutning

10. Avslutande tankar:

- Finns det något annat du vill lägga till eller något som du tycker är viktigt att belysa som vi inte har pratat om?