

Den dubbla karriären

Att kombinera tjänstgöring som tidvis
tjänstgörande soldat med ett civilt yrke

PER WIKBERG, CHARLOTTE STENIUS OCH MAGDALENA GRANÅSEN



Per Wikberg, Charlotte Stenius och Magdalena
Granåsen

Den dubbla karriären

Att kombinera tjänstgöring som tidvis
tjänstgörande soldat med ett civilt yrke

Bild/Cover: Ronnie Hammar/Försvarmakten

Titel	Den dubbla karriären. Att kombinera tjänstgöring som tidvis tjänstgörande soldat med ett civilt yrke
Title	The dual career. To combine service as part time soldier with a civilian career
Rapportnr/Report no	FOI-R--4538--SE
Månad/Month	December
Utgivningsår/Year	2017
Antal sidor/Pages	88 p
ISSN	1650-1942
Kund/Customer	Försvarsmakten
Forskningsområde	12. Övrigt
FoT-område	
Projektnr/Project no	E72675
Godkänd av/Approved by	Christian Jönsson
Ansvarig avdelning	Ledningssystem

Detta verk är skyddat enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk, vilket bl.a. innebär att citering är tillåten i enlighet med vad som anges i 22 § i nämnd lag. För att använda verket på ett sätt som inte medges direkt av svensk lag krävs särskild överenskommelse.

This work is protected by the Swedish Act on Copyright in Literary and Artistic Works (1960:729). Citation is permitted in accordance with article 22 in said act. Any form of use that goes beyond what is permitted by Swedish copyright law, requires the written permission of FOI

Sammanfattning

Mot bakgrund av att många tidvis anställda sjömän och soldater (GSS/T) valde att avbryta sin anställning innan kontraktstidens slut genomfördes FoT-projektet ”Longitudinell studie av GSS/T under perioden 2015-2017. Projektet har gått ut på att förstå hur personalkategorin GSS/T utvecklas och förändras över tid. Projektet syftade till att skapa en förklaringsmodell för hur individerna i GSS/T-kategorin utvecklas med avseende på bakomliggande påverkansfaktorer och personliga förutsättningar. Projektet har jobbat i två delvis parallella spår; en litteraturstudie och det iterativa arbetet med att ta fram och slutligen testa en förklaringsmodell med tillhörande datainsamlingsinstrument. Litteraturstudien visade på några viktiga insikter. Karriären är en succesivt utforskande och personlighetsutvecklande process. Relationen mellan Försvarsmakten och dess soldater ska ses som ett socialt kontrakt som förutsätter en balans i det ömsesidiga utbytet. Processen att initiera en karriärväxling eller ett avslut ska ses som en beslutsprocess där det finns två generella händelseförlopp. Det ena förloppet härrör från en succesiv insikt att Försvarsmaktens värderingar, målsättningar m.m. inte stämmer överens med vad individen står för. Det andra förloppet härrör från mer eller mindre oväntade händelser som för individen försvårar ett fortsatt engagemang. Slutligen visar genomgången av relevanta militära studier på att dessa resultat generellt överensstämmer med resultaten från civila studier. Grundstrukturen i den framtagna modellen testades i ett avslutande skede med hjälp av ett underlag från en relativt stor och representativ andel av Försvarsmaktens soldater som är anställda som GSS/T. Resultatet från testet visade en hög överensstämmelse mellan förklaringsmodell och insamlad data. Resultatet visade även på två övergripande händelsekedjor som över tid påverkar hur och när en soldat avslutar sitt kontrakt. Den ena händelsekedjan har sitt ursprung i klassiska HR-frågor relaterade till formella anställningsförhållanden. Den andra händelsekedjan har sitt ursprung i hur individen tidigt formar motiv till att vilja bli soldat där familj och närmsta vänner är av central betydelse. I en avslutande diskussion redogörs implikationerna från projektets resultat avseende: A) Processen att välja soldat karriären, vilket innefattade principerna för hur Försvarsmakten bemannar sina förband, att antagningsprövning genomförs av en annan myndighet samt marknadsförings- och rekryteringsåtgärder. B) Processen att avsluta soldat karriären, vilket innefattade Beslutsprocessens karaktär, jämställdhet och avslut, samarbetet mellan Försvarsmakten och civila arbetsgivare samt klassiska HR-faktorer. C) Behovet av mer information vilket innefattade värdet av longitudinella studier.

Nyckelord: Karriär, Avgångar, Rekrytering, Sociala kontraktet, Deltidsanställd soldat, GSS/T

Summary

Due to the high proportion of turnover among part time soldiers the project "Longitudinal Study of part time soldier" was executed between 2015 and 2017. The project has been about understanding how the personnel category part time soldiers evolves over time with regard to underlying influence factors and personal conditions related to their career. The project has worked in two parallel tracks; a literary study and the iterative work to develop and test an explanatory model with an associated data collection tool. The literature study gave some important insights. Career is a successive process of exploration and individual development. The relationship between the Armed Forces and its soldiers is to be seen as a social contract, which requires a balance in mutual exchange. The process of quitting a contract is to be seen as a decision-making process in which there are two principal chain of events. The first derives from an insight that the Armed Forces values, goals, etc. does not match the individual's. The other derives from unexpected events which makes a continued commitment hard or impossible. Finally, the review of relevant military studies shows that results from the military context generally reflect the results of civilian studies. The basic structure of the model developed by the project was tested at a final stage based on data from a relatively large and representative sample of Defense Force soldiers employed as part time soldiers. The result indicated a high degree of match between the model and the collected data. The result also showed two overall event chains that over time affect how and when a soldier terminates his contract. One event chain originates in classical HR factors. The second event chain originates from the individual's early formation of a motivation to want to become a soldier, a process in which the family and close friends are of central importance. Finally, the project's results are discussed regarding: A) The process of choosing the soldier career, which includes implications regarding the principles for the Armed Forces manning of positions, selections tests conducted by another authority than the Armed Force, and marketing and recruitment. B) The process of ending the soldier career which includes implications regarding the characteristics of the decision process, gender equality, cooperation between the Armed Forces and civilian employers and the importance of classical HR factors. C) The need for more information, which includes implications regarding the value of longitudinal studies

Keywords: Career, Retention, Recruitment, Social Contract, Part-time Soldier, GSS/T

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
2	Angreppsätt	8
3	Litteraturstudie	11
3.1	Karriären utifrån ett livsperspektiv.....	11
3.2	Relationen med arbetsgivaren.....	21
3.3	Den militära karriären.....	32
4	Test av en preliminär modell	39
4.1	Inledning.....	39
4.2	Metod.....	42
4.3	Resultat.....	43
5	Projektets slutsatser och rekommendationer	52
5.1	Processen att välja soldatkarriären.....	53
5.2	Processen att avsluta soldatkarriären.....	56
5.3	Behovet av mer kunskap.....	57
	Bilaga 1. Incitamentsenkät	58
	Bilaga 2. Tilläggsfrågor GSS/T	62
	Bilaga 3. Kortfattad sammanfattning av modell	65
	Bilaga 4. Strukturell ekvationsmodellering (SEM)	67
	Bilaga 5. Sammanställning av deltagarnas skattningar	69
	Bilaga 6. Kommentarer antagningsprövning	74
	Referenser	76

1 Inledning

En viktig del av försvarsmaktens bemanning av krigsförbanden utgörs av tidvis tjänstgörande soldater – GSS/T. GSS/T är en förkortning som står för ”Gruppbefäl, Soldat, Sjöman/Tidvis tjänstgörande”. GSS/T är en anställningsform med tidsbegränsat kontrakt som sträcker sig mellan sex och åtta år. Tjänsten är inte på heltid utan innebär att man tjänstgör under begränsade perioder. I en individuell tjänstgöringsplan schemaläggs var och när aktiv tjänstgöring ska ske. Omfattningen kan variera, mellan ett par dagar till tre veckor per år. Vid internationella insatser är omfattningen omkring nio månader, varav tre av månaderna sker i Sverige. Anställningen som GSS/T kan förlängas, som längst upp till sexton år. Under tjänstgöringstiden erhålls grundlön med en mängd lönetillägg som regleras i kollektivavtal. För att kunna söka en GSS/T-tjänst krävs svenskt medborgarskap och att man fyllt 18 år. För att kunna anställas som GSS/T krävs godkänd värnplikt eller grundutbildning. I januari 2018 kommer visserligen pliktsystemet återigen att införas, men det kommer i huvudsak att vara ett komplement till den frivilliga militärutbildningenⁱ. I början kommer cirka totalt 4000 personer att utbildas årligen. Anställningsformen GSS/T kommer att finnas kvar och tanken är att en andel av de som utbildas ska ta en sådan anställning. Den stora skillnaden mellan de som krigsplaceras i förband enligt pliktlagen – GSS/P – och de som placeras som GSS/T är att de senare är tänkta att kallas in oftare.

Historiskt har dock rekryteringen av soldater till GSS/T gått trögare än förväntat. Under perioden 2013-2014 hade 4021 stycken soldater tagit anställning som GSS/T. Under samma period lämnade 760 stycken soldater sin anställning som GSS/T.ⁱⁱ I oktober 2015 fanns det 3569 soldater anställda som GSS/T.ⁱⁱⁱ Som jämförelse kan nämnas att Försvarsmaktens i budgetunderlag som lämnades till regeringen 2015 anges att organisationens personalbehov är 10 000 tidvis tjänstgörande soldater (GSS/T). Personaltillväxten är därmed inte i nivå med det behov av personal som Försvarsmaktens har.

Mot bakgrund av att många tidvis anställda sjömän och soldater valde att avbryta sin anställning innan kontraktstidens slut genomfördes FoT-projektet ”Longitudinell studie av GSS/T under perioden 2015-2017. Projektet handlade om att förstå hur personalkategorin GSS/T utvecklas och förändras över tid med avseende på motivationsfaktorer och förändringar i livssituation som kan påverka personens möjlighet och vilja att fullfölja sin anställning.

Projektet syftade därmed till att skapa en förklaringsmodell för hur individerna i GSS/T-kategorin utvecklas med avseende på bakomliggande påverkansfaktorer och personliga förutsättningar. Vidare så syftade projektet till att ta fram underlag som skulle kunna fungera som ingångsvärde för eventuellt förändrade riktlinjer för GSS/T kategorin.

Nyttan för försvarsmakten förväntades vara underlag för hur Försvarsmakten bör sätta in åtgärder för att fler ska fullfölja sin anställning vilket i sin tur påverkar Försvarsmaktens förmåga att lösa sina uppgifter.

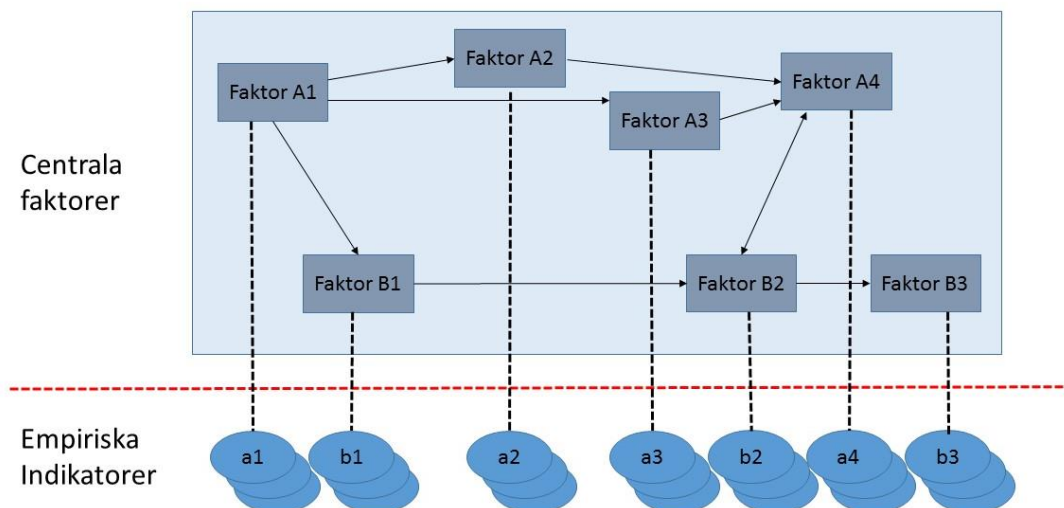
Denna rapport utgör projektets slutrapport. Två kapitel sammanfattar projektets huvudresultat, kapitel 3 vilket är litteraturöversikten och kapitel 4 vilket redovisar resultatet från testet av den framtagna förklaringsmodellen. Projektets slutsatser och rekommendationer redovisas i kapitel 5.

ⁱ För 2012 saknas uppgifter om antalet anställda GSS/T, samt antalet avgångar för GSS/T.

ⁱⁱ I oktober 2017 hade det ökat till cirka 4250 personer

2 Angreppsätt

För att uppnå projektets syfte med en förklaringsmodell, utgick arbetet utifrån ett systemteoretiskt angreppssätt där det förväntade slutresultatet var en systemmodell som dels beskriver hur olika centrala faktorer förhåller sig gentemot varandra men även definierar hur dessa faktorer observeras/mäts empiriskt. Figur 1 illustrerar principen bakom det systemteoretiska angreppssättet.



Figur 1. Principen bakom det systemteoretiska angreppssätt som projektet använde. En förklaringsmodell består av ett antal, för frågeställningen centrala, teoretiska faktorer som antas påverka varandra i olika grad. Varje teoretisk faktor antas vidare kunna observeras/mäts med en rad olika empiriska indikatorer.

Relationen mellan de centrala faktorerna ska motsvaras av relationerna mellan de empiriska indikatorerna. Om exempelvis A1 antas påverka B1 positivt så ska en ökning av de uppmätta värdena på indikatorerna a1 leda till högre värden på a2. Modellen blir därmed en förklaringsmodell genom att den förklarar hur olika fenomen förhåller sig till varandra som även stämmer överens med verkligheten.

Utmaningarna för projektet var därmed att:

- identifiera vilka faktorer som var relevanta för frågeställningen och hur de hypotetiskt förhåller sig till varandra. Inom ramen för projektets frågeställning så kunde exempelvis olika aspekter av arbetsmiljö eller utvecklingsmöjligheter vara potentiella faktorer.
- identifiera lämpliga indikatorer till dessa faktorer. På något sätt ska information inhämtas från personalkategorin. Ska det ske med intervjuer, enkäter eller något annat om det inte ska ske i kombination.
- pröva om en framtagen modell klarar av att förklara variationen i dataunderlaget som ges från indikatorerna. Med andra ord, återspeglar modellens struktur i form av relationer mellan faktorer verkligheten, för att därmed kunna vara ett verktyg som kan ge underlag till Försvarsmakten avseende åtgärder för att fler ska fullfölja sin anställning?

Inledningsvis genomfördes en genomgång av befintliga datakällor i form av den information som Försvarsmakten kontinuerligt samlar in genom enkäter och/eller intervjuerⁱⁱⁱ. Den övergripande

ⁱⁱⁱ Försvarsmaktens avgångsenkät, Enkäten avseende synen på Försvarsmakten, Avgångsintervjuer, Incitamentsenkät samt GMU enkät

slutsatsen från det arbetet var att det befintliga underlaget inte var tillräckligt omfattande för att utveckla en deskriptiv modell över personalflödet avseende GSS/T. Viktiga anledningar till detta är databortfall samt att den specifika aspekten varför någon väljer att avsluta sin anställning till stor del saknas. Arbetet finns redovisat i Wikberg (2015)².

Därefter påbörjades en litteraturstudie som skulle ge underlag till en förklaringsmodell och som tog sin utgångspunkt i tre antaganden:

- En modell bör innehålla ett "livsperspektiv", då gruppen som studeras är i en ålder då det händer mycket i livet – primärt åldersspannet 16-35 år. Vidare bör modellen ta hänsyn till individens ambitioner, fallenhet och preferenser med både livet i stort och yrkeslivet.
- En modell bör innehålla ett "karriärperspektiv". Det innebär att den ska beskriva hur individen bygger upp en relation med en arbetsgivare. Vidare vilka generella händelser inträffar i karriären. I detta avseende inte bara inom Försvarsmakten utan även en civil arbetsgivare (eller utbildningsinrättning) då GSS/T är en bisyssla. Vidare innebär det att modellen bör innehålla aspekter kring processen att avsluta en relation med en arbetsgivare.
- En modell bör ta hänsyn till det som särskiljer soldatyrket från andra yrken.

En relativt stor del av litteraturstudien genomfördes tidigt i projektet men arbetet pågick under hela projektiden. Dokumentation från litteraturstudien redovisas i kapitel 3 i denna rapport.

I slutet av projektets första år initierades en serie explorativa studier i vilka en förklaringsmodell med tillhörande mätinstrument succesivt definierades.

I ett första steg användes underlag från litteraturstudien samt befintliga data från några av de datainsamlingar som Försvarsmakten kontinuerligt genomför. I en kombination av workshops, innehållsanalyser av datakällor, faktoranalyser av befintlig data samt underlag från litteraturstudien preciserades ett första utkast till modell. Fokus var i första hand på vilka centrala faktorer som skulle vara med och strukturen dem emellan. Resultatet bestod av en preliminär systemmodell som dock inte hade några definierade empiriska indikatorer kopplade till respektive faktor. Arbetet finns redovisat i Wikberg och Granåsen (2016a)³ samt i Wikberg och Granåsen (2016b)⁴

I nästkommande steg påbörjades arbetet med att utveckla indikatorerna till ett sammanhängande mätinstrument. Vidare utvecklades modellen till en mer förfinad version. Även här användes en kombination av workshops, innehållsanalyser av datakällor samt faktoranalyser av befintlig data. Resultatet var dels en vidareutvecklad modell med 32 ingående faktorer som var sorterade in i ett antal hypotetiska tidsskeden för en soldat under den period i livet, 15-35 års ålder, som är aktuell. Vidare var resultatet en sammanställning av potentiella indikatorer till respektive faktor. Den framtagna modellen redovisas kortfattat i bilaga 3. Arbetet redovisas i Wikberg och Granåsen (2016c)⁵.

Därefter användes framtaget underlaget till att, i dialog med Försvarsmakten, realisera en datainsamling. Utfallet från detta arbete blev att projektets behov av data kunde koordineras med den återkommande incitamentsenkäten. Av utrymmesskäl var det inte möjligt att ta med frågor som täckte samtliga 32 faktorer i modellen. Detta medförde att arbetet även innefattade en prioritering av vilka faktorer som var de mest centrala och därmed mer angelägna att samla data kring. De GSS/T-soldater som besvarade den ordinarie incitamentsenkäten tillfrågades ifall de frivilligt ville besvara ett antal extrafrågor som var definierade för projektets behov. Arbetet redovisas i Wikberg och Stenius (2017)⁶. I referensen ingår även den kompletta listan med indikatorer och hur de är relaterade till de centrala faktorerna i den kompletta modellen.

Den data som slutligen samlades in användes till ett test av delar av den förklaringsmodell med tillhörande uppföljningsmetod som projektet tagit fram. Testet gjordes med hjälp av en Strukturell Ekvationsmodellering (SEM) som medger att den underliggande strukturen i en modell i form av

koppling mellan indikatorer och faktorer samt relationer mellan faktorer (jfr Figur 1) kan testas avseende hur väl den stämmer med data. En kortfattad sammanfattning av SEM finns i bilaga 4. För en mer ingående men ändå lättillgänglig översikt rekommenderas Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen (2009)⁷. Resultatet från testet – vilket tillsammans med litteraturstudien – är projektets huvudresultat redovisas i kapitel 4.

3 Litteraturstudie

Litteraturstudien delades in i tre övergripande teman. Dels ett generellt tema, karriären utifrån ett livsperspektiv, med en forskningsöversikt avseende individens generella utveckling och val av karriär. Vidare ett tema, relationen med arbetsgivaren, som behandlar relevant forskning kring hur utbytet mellan arbetstagare och arbetsgivare formas och utvecklas. Slutligen ett tema, den militära karriären, som ger en översikt över relevanta studier som berör den militära domänen.

3.1 Karriären utifrån ett livsperspektiv

Ett antagande är att GSS/T normalt är i åldersspannet 20-30 år under den tid de har tjänstgöringsavtal med Försvarsmakten. Det är en period i livet då mycket händer, som t.ex. eget boende, oberoende av föräldrar, ev. sammanboende med partner, ev. familjebildning, inleder karriär etc.

En översikt av forskning kring vad som händer under denna period och hur det påverkar oss relativt vårt förhållningssätt till en yrkesmässig karriär redovisas nedan.

3.1.1 Allmänt om kunskapsläget kring individens utveckling

Även om de flesta som kommit upp i åren anser att man inte längre är samma människa som man var när man var 20 så finns det förvånansvärt lite forskning om hur vi kognitivt och socialt utvecklas som vuxna⁸.

Det finns flera skäl till detta. Ett skäl är att det inom utvecklingspsykologin traditionellt funnits ett synsätt där tidiga upplevelser under barnåren har en avgörande betydelse för hur vi utvecklas som vuxna. Sigmund Freud, som fokuserade på barnets tidiga psykosexuella utveckling, har starkt bidragit till detta synsätt men även Jean Piaget som utvecklade teorier om barnets tidiga kognitiva utveckling har haft stor betydelse. Utvecklingspsykologin har därför i hög utsträckning kommit att handla om de olika utvecklingsfaser som barn genomgår från födelsen till ungdomstiden⁹.¹⁰ Antagandet har varit att individens utveckling avstannar relativt tidigt för att därefter följas av en mer eller mindre utdragen stagnation i kognitiv och fysisk förmåga¹¹. Föga förvånande finns det helt klart stöd för att perioden 0-20 är central när vi utvecklas psykologiskt, socialt och fysiologiskt. Men det är ingen egentlig stagnation innan 60¹².

Ett annat skäl har att göra med forskningens praktik. Att följa individers utveckling kräver normalt en longitudinell forskningsdesign – de som ingår i studien måste följas under en tillräckligt lång tid för att eventuella förändringar ska kunna observeras. Detta är givetvis lättare med barn och ungdomar där processen är snabbare. En longitudinell studie av vuxna kan kräva årtionden vilket gör det problematiskt både vad avser finansiering som risken att allt för många deltagare hoppar av studien.

Ett relaterat problem är vidare att vårt beteende, som är en viktig del av hur vår utveckling yttrar sig, i hög grad styrs av kulturella normer¹³. Kulturella normer utvecklas över tiden. Det som var norm och allmänt accepterat för några årtionden sedan är inte nödvändigtvis dagens norm. De eventuella beteenden som specificeras som relevanta för ålder och utveckling i resultatet från en longitudinell studie som gått över en längre tid riskerar att delvis bli irrelevant redan när studien publiceras. Ett exempel är Robert Havighurst¹⁴ som beskriver individens utveckling över livet som en serie sekventiella utmaningar eller uppgifter som individen själv och omgivningen sätter upp. De tre första utmaningarna i tidig vuxen ålder för enligt Havighurst model var ”*courting and selecting a mate*”, ”*learning to live happily with partner*” och ”*starting a family and assuming parent role*”. Rimligtvis speglar en sådan utvecklingsstege vad som var allmänt och förväntat i amerikansk kultur

under femtio- och sextiotalet men rimligen finns det andra och annorlunda utmaningar i det samhälle som dagens Sverige utgör.

Yrkeskarriären är en viktig del av vår personliga utveckling från det att vi som unga börjar formulera önskemål om framtida yrkesval, val av utbildning i tonåren följt av en livslång yrkeskarriär som avslutas med att man lämnar arbetsmarknaden för pensionering. Några av de mest inflytelserika modellerna som försökt beskriva denna utveckling beskrivs nedan.

De kan kallas ”metateorier” i den meningen att de haft stor påverkan på forskning och i vissa fall även blivit ”allmänkunskap” i en vidare mening.

3.1.2 Karriären som en livsprocess

Ett traditionellt sätt att betrakta livscykeln är att se den som en serie av mer eller mindre distinkta faser. Det finns flertalet sådana modeller. Ett exempel är Kohlbergs moraltrappa¹⁵. Nedan presenteras några av dessa teoribildningar som historiskt varit de mest inflytelserika.

Utveckling av (yrkes-) identitet som en succesiv följd av konflikter mellan motstridiga drivkrafter. Erik Erikson är den psykoanalytiska teoretiker som möjligen haft mest påtaglig påverkan på det vetenskapliga studiet av människans kognitiva och sociala utveckling¹⁶. Erikson formulerade en modell som ser individuell utveckling som processen att hitta en egen identitet¹⁷. Sökandet efter en identitet ses som ett centralt och livslångt tema men är av särskild betydelse under tonåren och det tidiga vuxenlivet. Målet då är att finna en social och yrkesmässig identitet¹⁸.

Eriksons modell delar upp livet i åtta faser vars utfall succesivt formar personligheten¹⁹. De fyra första faserna av modellen avser barndomen och de fyra senare avser tonår och vuxenliv. Starkt influerad av Freud, särskilt avseende konceptet med konflikter mellan motstridiga drivkrafter²⁰, menade han att det för varje fas fanns en konflikt mellan två poler. Hur individen löser konflikten i respektive steg får konsekvenser för senare faser. Utvecklingen av personligheten kan under varje kris gå i positiv eller negativ riktning. Hur varje konflikt löses blir därmed en viktig del av identiteten och har också betydelse för hur nästa konflikt kommer att kunna lösas²¹. Mest känd är väl ”identitetskrisen” som kan bli en följd av att man inte lyckas lösa ut konflikten i den första vuxenfasen på ett bra sätt. En översikt av modellen återges i tabell 1.

Tabell 1. Översikt av Eriksons modell över individens utveckling.

Fas	Konflikt	Fokus
1: 0-1,5 år	Tillit vs Misstro	Att lita på sin omgivning.
2: 1-3 år	Självständighet vs Tvivel	Valmöjligheter till nya ageranden, att lita på sin egen förmåga.
3: 3-6 år	Initiativ vs Skuld känslor	Möjligt planera beteenden utifrån specifika mål.
4: 6-12 år	Flitighet vs Underlägsenhet	Påverkan utöver föräldrar. Normer och vardagskultur.
5: 12-20 år	Identitet vs Identitetsförvirring	Påbörja vuxenlivet och skapa en egen identitet. Vilka är intressena och vilket yrke.
6: 19-40 år	Närhet vs Isolering	Kärlek och respekt i nära relationer. Yrkesidentitet.
7: 30-60 år	Produktivitet vs Stillastående	Ansvarstagande, omsorg, föra kunskap vidare.
8: + år	Integration vs Förtvivlan	Tillfreds med den person man utvecklats till.

Från ett karriärperspektiv är det rimligen främst de tre första vuxenfaserna som är av intresse.

I fas fem, den när unge vuxne försöker forma en identitet är rimligen föreställningar om vilken karriär man önskar och tror sig ha förmågan till. I nästa fas rör konflikten hur man kan upprätta nära relationer med andra utöver föräldrar och syskon utan att förlora sin egen identitet. Yrkesmässiga relationer är givetvis en del av detta.

En vanlig kritik mot modellen är att den utgår från mannen som norm, möjligen symptomatiskt med anledning att den har sitt ursprung under femtiotalet. Även om modellen har visst empiriskt stöd^{22 23} så är uppfattningen också att det inte finns grund för att påstå att individens utveckling måste ske som en rad diskreta steg²⁴. Modellen är även tämligen vag när det gäller orsaker till utveckling. Det specificeras exempelvis inte vilka erfarenheter som krävs för att framgångsrikt kunna lösa de olika fasernas konflikter och gå vidare till nästa. Erikson håller själv med i denna invändning och menar att modellen är mer av en deskriptiv översikt av individens sociala och känslomässiga utveckling. Den beskriver inte hur och varför denna utveckling sker. Exempelvis förklaras inte hur utfallet från en fas påverkar nästkommande²⁵.

Trots det används Eriksons teorier fortfarande. Modellen kan möjligen jämföras med Maslows behovspyramid. En modell som, trots svagt empiriskt stöd ändå ger en användbar referensmodell över viktiga utmaningar när individen formar sin identitet²⁶.

Individuell utveckling som en rad dynamiska jämviktstillstånd med mellanliggande övergångsfaser. Ett annat teoretiskt perspektiv som haft stort inflytande på studiet av individens utveckling utarbetades av Daniel Levinson^{27 28}. Modellen fokuserar, till skillnad mot andra modeller, i första hand på vuxenlivet. I den modellen ses livscykeln som en serie ”årstider” vilket står som metafor för ett antal skeden i livet som är generella för oss alla.

I dessa skeden formerar vi en livsstruktur av relationer till vår omgivning. Livstrukturen är i första hand påverkad av vår närmaste umgängeskrets samt yrkeslivet. Andra faktorer som religion, status etc. påverkar också. Det innebär att människor genomgår både en individuell och en gemensam utveckling utifrån de livstolkningar som råder i ett visst kulturellt sammanhang. Livstrukturen är optimerad för att möta de krav, möjligheter och utmaningar som just den perioden i livet innebär. När dessa förutsättningar förändras, oavsett om det sker drastiskt eller inte, så förstörs grunden för den livsstruktur som individen byggt upp. Mellan livets ”årstider” så finns det därför mellanliggande övergångsfaser eller kriser som skapar grunden för en ny livsstruktur – en ny ”årstid”. Levinson indikerar ungefär när dessa faser inträffar (tabell 2).

Tabell 2. Översikt av Levinsons modell över individens utveckling

Ålder	Fas	Kännetecken
17-21	Övergången till tidig vuxenålder	Slutet på tonåren. Preliminära beslut inför vuxenlivet.
22-28	Den tidiga vuxenåldern	De första besluten avseende yrke, kärlek, vänskap, värderingar, livsstil.
28-33	Övergångsfasen vid 30 års ålder	Förändringar i livsstrukturen.
33-40	Individen stadgar sig	Etablera sig i samhället både avseende familj och karriär.
40-45	Övergångsfasen inför medelåldern	Livsstrukturen ifrågasätts. ”40-årskrisen” inträffar. Försummade behov kompenseras. Ökad medvetenhet om sin dödlighet.
45-60	Medelåldern	Senior position i yrkeslivet. Äldre eller utflugna barn.
60-65	Övergångsfasen inför ålderdomen	Förberedelse för att dra sig tillbaka från yrkeslivet.
65-	Ålderdomen	Reflektion. Komma till freds med sig själv.

Modellen är öppen i den meningen att den inte specificerar hur olika individer upplever sina livsfaser och sin personliga utveckling. Följaktligen besvarar den heller inte vad individen genomgår för process i respektive fas²⁹. Trots det har den fått stort inflytande, även utanför forskningen. Begreppet ”Mid-life crisis”, eller 40-årskrisen, är ju känd för en bredare allmänhet.

Det är förvånansvärt att teorin fortsatt har stort inflytande trots att den ursprungligen enbart baseras på intervjuer av 40 amerikanska män i åldern 35-45³⁰. Modellen har därför också fått kritik för sitt ensidiga genderperspektiv baserat på traditionella familjeroller³¹. Som ett svar på denna kritik upprepade Levinson sin studie men denna gång på 40 kvinnor i varierande typer av karriärer³². Den studien har dock inte fått samma genomslag som den första. Möjligen på grund av att den inte ändrade på den ursprungliga modellen i någon högre utsträckning³³.

Man har vidare haft svårt att få stöd för den kronologiska ordningen med relativt åldersspecifika faser och kriser³⁴. Exempelvis förefaller 40-årskrisen, om den alls inträffar, inte alls vara så åldersbunden som Levinson modell menar. Ett exempel är att 40-årskrisen, om den inträffar, verkar kunna inträffa i olika ålder³⁵. Denna variation har tagits som stöd för att en eventuell kris också i hög grad beror på ras, klass, historik och inte minst genderfaktorer³⁶. Studier har vidare visat att det bara är en mindre mängd individer som genomgår en kris i samband med övergången till övre medelåldern³⁷. Krismetaforen är möjligen därför något felaktig även om perioderna kan innebar en omställning av livet.

Individuell utveckling som yrkesmässig karriärmognad. Donald Super var en av de första som beskrev individens utveckling från ett karriärperspektiv. Individuell utveckling ses som en mognadsprocess som handlar om att utveckla en karriärmässig självbild³⁸. Processen ses som en serie åldersrelaterade faser. I varje fas konfronteras individen med fasspecifika krav, uppgifter, problem och förändringar i livssituationen. Övergången från en fas till nästa kräver en ökad karriärmognad som manifesteras i bättre självinsikt och utvecklad självbild. Detta för att kunna möta de nya yrkesmässiga uppgifter och utmaningar som väntar i nästa fas. Modellen bortser dock inte från individens sammanhang i övrigt. Karriärval ses som ett beslutsfattande där valpunkter i karriären även påverkas av konkurrerande eller kompletterande livsroller, exempelvis påverkas beslut om arbeten som är relaterade till föräldraskap. Fokus i modellen är därmed primärt på individens yrkesliv. Modellen är indelad i fem faser (Tabell 3).

Tabell 3. *Översikt av Supers modell över individens utveckling.*

Ålder	Fas	Kännetecken
0-14	Tillväxt	Utveckling av potentiella karriärintressen. Överväger vilka yrken som är tilltalande.
15-24	Utforskning	Utforskning av arbetsliv och självbild. Identifikation av yrken och roller som är konsistenta med detta.
25-44	Etablering	Etablera sig i roll och yrke som matchar självbild. Bygga yrkesmässigt självförtroende.
45-64	Underhåll	Bibehålla och/eller utveckla roll och yrke m.a.a. förändringar i förutsättningar. Exempelvis på grund av teknikutveckling.
65+	Avveckling	Succesiv avveckling från yrkeslivet. Större fokus på icke yrkesmässig roll. Pensionering

Supers karriärmodell används fortfarande efter nästan sex årtionden. Framförallt så verkar dess värde ligga i att den fångar upp de normativa utmaningar vi ställs inför i arbetslivet³⁹. Oavsett förändringar i livsstil, demografi, samhälle etc. så är vissa företeelser desamma⁴⁰. De flesta avslutar sin utbildning någon gång mellan 18-25 för att sedan succesivt yrkesmässigt specialisera sig inom det området. Detta förutsätter en karriär som både kräver en etablering och ett succesivt underhåll. Tidsspannet när man skaffar barn är normalt relativt begränsat osv.

Trots detta finns det kritik mot modellen. I likhet med Levinson har modellen i huvudsak utformats utifrån ett manligt perspektiv. Rimligen är detta en återspeglning av att modellen utvecklades på femtiotalet då kvinnliga karriärer var mindre vanliga. En annan kritik är att den något rigida

fasindelningen med avseende på ålder. Super har dock utvecklat sin modell i detta avseende och nämner minicykler, med i princip motsvarande faser, när en individ gör en karriärväxling⁴¹. Ytterligare en kritik är att den bortser från individens sociala kontext. I vilken takt och grad man mognar i sin karriär beror på såväl förmåga, resurser, kunskap och ekonomiskt och socialt stöd som på tillfälligheter. Detta varierar uppenbarligen inom varje åldersgrupp och förklarar också rimligen varför vissa etablerar sig i yrkeslivet snabbare än andra⁴². Det handlar alltså mer om möjligheter att kunna anpassa sig än om mognad.

Individuell utveckling som individuell anpassning till en föränderlig värld. De tre modeller som nämnts ovan beskriver individens utveckling som fasindelad. Det är ett rimligt förhållningssätt och det dominerande perspektivet fram till i slutet av förra århundradet. Ansatsen med att betrakta individens utveckling har dock ifrågasatts. Det har varit svårt att identifiera förmågor eller kompetenser som utvecklas enligt en konsistent och predicerbar åldersbunden linje. Vidare har det varit svårt att identifiera utvecklingsmässiga fenomen som varit tillräckligt tydliga för att definiera diskreta faser⁴³.

Ett alternativ till fasperspektivet är att beskriva individens utveckling utifrån ett antal generella, icke åldersbundna, principer.

Ett exempel är en modell som Glen Elder m.fl. utvecklat^{44 45}. Kärnan i modellen är att individens utveckling är "a sequence of socially defined events and roles that the individual enacts over time"⁴⁶. Det förefaller i första anblicken vara en fasindelad process men modellen förkastar en åldersindelad struktur⁴⁷. Även om varje individs utveckling historiskt kan ses som serie åldersrelaterade händelser och roller så betonas interaktionen mellan individen och dess sociala, historiska och kulturella sammanhang. Den är unik både till sitt innehåll och sin variation över tiden för varje individ. Istället för att beskriva individens utveckling som en serie faser beskrivs ett antal generella principer (Tabell 4).

Tabell 4. Översikt av Elders principer för individens utveckling.

Principer	Yttringar
Principen om utveckling över hela livsspannet.	Individuell utveckling och mognad är en livslång process.
Principen om den aktiva individen	Individen kan påverka sitt eget liv genom sina beslut och sitt agerande.
Principen om timing	Konsekvenser av händelser, beslut och beteenden varierar beroende när de inträffar. Det är skillnad att få barn när man är 16 jämfört med när man är 35.
Principen om sammanflätade livsöden	Livet levs tillsammans med andra vilket påverkar hur vi utvecklas.
Principen om historisk tid och plats	Livet levs i ett historiskt sammanhang och på platser som påverkar våra val.

En modell med en uppsättning liknade principer har utarbetats av Paul Baltes m.fl.^{48 49}. Styrkan med modellerna är att de understryker att individen utvecklas över hela livet. Detta är en tydlig kontrast till tendensen i de flesta andra modeller att överbetona barn- och ungdomsåren⁵⁰.

Från ett karriärperspektiv så har kritik mot dessa modeller bland annat handlat om att den bortser från kvalitativa skillnader mellan åldersperioder. Att man förkastat en generell fasindelad utveckling har gjort att man undvikit att prata i åldersspann. Samtidigt är det svårt att bortse från att möjligheter och begränsningar till utveckling skiljer sig markant mellan barndom, ungdom, medelålder och ålderdom⁵¹.

En annan kritik är att hänsyn inte tas till genetiska skillnader mellan individer⁵². Det finns stöd för antagandet att de fysiska och mentala egenskaper som vi föds med har en påverkan på hur vi

kommer att utvecklas som individer⁵³. Ett exempel är intelligens, vilket rimligen påverkar hur vi utvecklas, där genetiskt arv anses förklara upp till 85 procent av variationen mellan individer^{54 55}. Andra studier visar att uppväxtmiljön (eg. familjen) har en försumbar effekt på den vuxne individens intelligensnivå⁵⁶. Vidare är den populära föreställningen att vi bara använder 10% av vår hjärna och att vi därmed har stor potential att utveckla vårt intellekt, sedan länge är avfärdad som en myt (mind myth)⁵⁷. Ett annat exempel är utseendet, vilket vi ju till stor del ärver från våra föräldrar, som påverkar hur vi uppfattas av andra och därmed även kan påverka vår karriär⁵⁸. I det fallet måste dock hänsyn tas till den sociala kontexten och det specifika sammanhang där vårt utseende bedöms. Även om vår uppfattning om vad som är ett fördelaktigt utseende förefaller någorlunda konsistent mellan kulturer så finns det skillnader i hur vi utifrån utseendet bedöms mot andra kriterier än skönhet⁵⁹.

Att lyfta fram betydelsen av vårt genetiska arv för vårt beteende är dock inte helt okontroversiellt. Vissa går så långt som att jämföra beteendegenetisk forskning med de yttringar av eugenetik och rashygien som drabbade mänskligheten förra århundradet⁶⁰. Inom den feministiska rörelsen, där genetiska förklaringsmodeller till beteendemässiga skillnader mellan könen brukar benämnas biologism, ifrågasätts ett sådant perspektiv⁶¹. Kärnan i feminismens kritik är att vi inte är genetiskt predisponerad till olika roller eller beteenden till följd av vårt kön. Istället är dessa i hög grad socialt konstruerade⁶². Debatten är möjligtvis lite polariserad. Poängen är rimligen att arv och miljö samspelar och att man därför inte får bortse från någon av dem⁶³.

3.1.3 Karriären som personliga preferenser

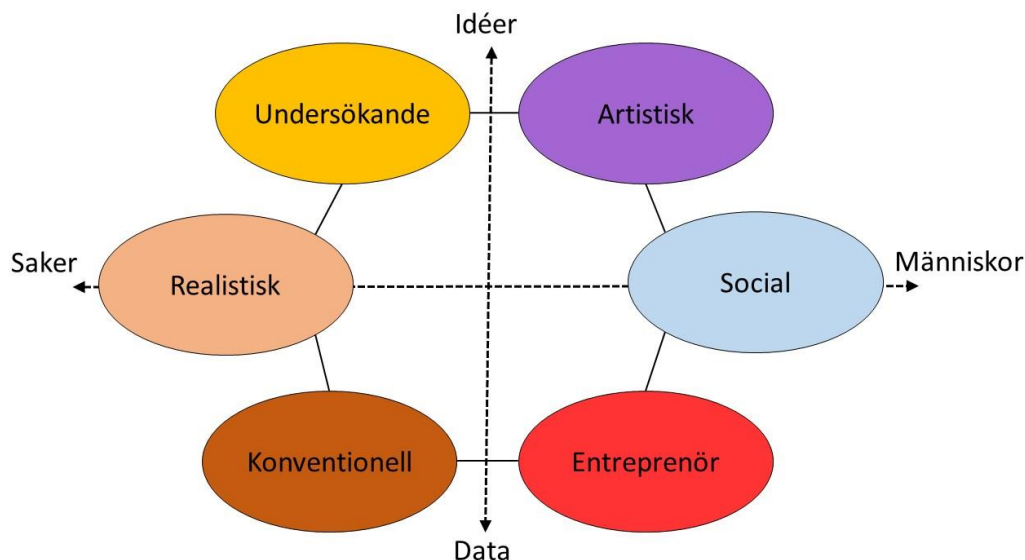
Istället för att beskriva individuell utveckling och karriär över tiden är det möjligt att fokusera på individuella skillnader - vilka yrken som attraherar oss och varför det varierar mellan individer. Redan tidigt, för de flesta redan under barndomen eller tonåren, börjar vi utveckla intressen och ambitioner avseende önskvärd yrkeskarriär⁶⁴. I förlängningen påverkar intressen, färdigheter och olika preferenser vilka yrken vi helst väljer. Vissa yrken anser vi passa bättre med vår personlighet och därmed ofta i högre grad stämma överens med de preferenser vi har om innehållet i arbetet. Några sådana förklaringsmodeller beskrivs nedan.

Karriären som en matchning mellan personlighetstyp och arbetsmiljö. John Holland har utvecklat en modell över individers yrkesval^{65 66} som haft stort inflytande, framför allt i USA⁶⁷, och som succesivt utvecklats över åren⁶⁸. Modellen utgår från att valet av yrke uttrycker individens personlighet, motivation, kunskap och förmåga. Om yrkets egenskaper och krav matchar personligheten så ökar möjligheten att individen är tillfreds med sitt arbete. Yrkesvalet är därmed en spegling av personligheten. Holland kategoriserar individer efter sex olika personlighetstyper. Till dessa sex personlighetstyper finns motsvarande sex typer av arbetsmiljöer med typiska yrken för den miljön (Tabell 5).

Tabell 5. *Översikt av Hollands karriärmodell.*

Personlighetstyp	Egenskaper i matchande arbetsmiljö	Typiska yrken
Realistisk: Praktisk, fokuserad, målmedveten, tålig, rättfram, dogmatisk.	Fysiska aktiviteter, hantera verktyg och maskiner, ofta utomhusyrken, undviker ”kontorsjobb”.	Mekaniker Jordbrukare Arbetare
Undersökande: Analytisk, intellektuell, reserverad, oberoende, allmänbildad.	Abstrakta idéer, informationssökning, intellektuella problem.	Forskare Ingenjör Tekniker
Artistisk. Oberoende, uttrycksfull, kreativ, egensinnig, fantasirik.	Känslor, former och mönster. Frånvaro av regler. Kreativt uttryckande	Konstnär Journalist Författare
Social: Hjälpande, medkännande, informande, inspirerande, rådgivande.	Samarbeta och interagera med andra. Bistå andra. Undervisning. Ge service.	Lärare Rådgivare Serviceyrken Sjukvård
Entreprenör: Övertygande, energisk, social, äventyrlig, risktagande, ambitiös.	Ledning, organisera. Initiera projekt. Affärsverksamhet. Beslutsfattande och risktagande.	Försäljare Chef/ledare Jurist
Konventionell: Försiktig, konservativ, strukturerad, kontrollerad, noggrann. Ogillar tvetydigheter och ostrukturerade fenomen.	Detaljer betydelsefulla. Fasta rutiner och procedurer. Tydliga lydnadsförhållanden. Sortera och strukturera.	Revisor Administratör Sekreterare

De olika personlighetstyperna är även arrangerade efter hur lika de är. Resultatet blir en hexagon (Figur 2). De personlighetstyper som ligger nära varandra är de som är mest lika – exempelvis realistisk och undersökande. De personlighetstyper som ligger på motsatta sidor är de som skiljer sig mest från varandra – exempelvis artistisk och konventionell. Vidare har det föreslagits att det finns två underliggande dimensioner i modellen⁶⁹: en dimension som representerar Saker vs. Människor och en annan som representerar Data vs. Idéer.



Figur 2. Hollands Modell med relationerna mellan personlighetstyper.

Modellen menar att en individ i första hand söker sig till den typ av arbetsmiljö som matchar individens personlighet. Om personlighet och yrkesmiljö matchar varandra så medför det en stabilare och framgångsrikare yrkeskarriär samt också en högre arbetstillfredsställelse. Om en yrkeskarriär inte är möjlig inom ”rätt” område så bör individen välja någon av de arbetsmiljötyper som ligger närmast idealet. Ju längre bort individen kommer från den idealt matchande yrkesmiljön, desto sämre trivs individen med sitt yrkesval. Innehållet i avståndet mellan olika arbetsmiljöer och personlighetstyper kan också beskrivas med hjälp av de två dimensionerna. Dimensionen Saker-Människor återspeglar i vilken grad yrket innehåller uppgifter som innebär samarbete och samspel med andra. Dimensionen Data-Idéer återspeglar i vilken grad yrket innehåller uppgifter som innebär kreativa och unika lösningar.

Vid sidan av forskning har modellen haft stor påverkan på praktisk yrkesvägledning, framförallt i USA⁷⁰. Exempelvis kategoriseras arbeten enligt Hollands modell i den amerikanska ”Dictionary of Occupational Titles”⁷¹. Valideringsstudier av modellen har också gett den ett visst stöd^{72 73}. Exempelvis predicerade en skattning av personlighetstyp vilken yrkeskarriär individerna hade 12 år senare⁷⁴. Samtidigt har modellen kritiserats för en rad svagheter⁷⁵. Bland annat pekas på att matchning mellan personlighet och arbetsmiljö inte på ett övertygande och konsistent sätt predicerar arbetstillfredsställelse eller arbetsprestation. Möjliga felkällor är brister i metoder för hur man skattar personlighet och arbetsmiljö. Exempelvis kan olika specialiseringar inom ett yrke innebära vitt skilda arbetsförhållanden. Det pekas också på att man lätt bortser från andra faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse (exempelvis familjeförhållanden).

Karriären som en utveckling mot olika karriärteman. En liknande teori som också bygger på personliga preferenser har utvecklats av Edgar Schein⁷⁶. Till skillnad mot Hollands modell så är dock inte karriärpreferensen en återspeglings av personligheten utan snarare resultatet av en flerårig interaktion mellan individ och arbetsmiljö i ett tidigt skede av karriären. Modellen adresserar därmed delvis skillnaden mellan typmodeller och utvecklingsmodeller. Självbilden som successivt växer fram utifrån yrkesmässiga erfarenheter i form av hur man uppfattar sina talanger, förmågor, motiv, behov, attityder och värderingar gör att man utvecklar en preferens för yrken med en viss karakteristik. Individen upptäcker och utvecklar därmed ett ”karriärankare” – en yrkesmässig självbild - över tiden genom de yrkesmässiga erfarenheter man successivt bygger upp. Ankaret är en metafor för att man över tiden tenderar att förankra sitt yrkesliv i en viss typ av yrkesval. Ett karriärankare definieras som de element i vår (yrkes)mässiga självbild som vi inte vill ge upp även

om vi ställs inför ett svårt val^{iv}. Ett antal olika karriärankartyper, från början fem stycken men numer åtta⁷⁷, definieras i modellen (Tabell 6).

Tabell 6. *Översikt av Scheins karriärankare.*

Karriärankare	Kännetecken
Teknisk och funktionell kompetens	Att kunna utveckla specialistkunskap, unika talanger och funktionella färdigheter inom något område. Detta innebär att karriären styrs av en önskan om att arbeta inom ett visst kompetensområde, exempelvis en viss teknologi eller marknadsföring.
Chefs- och Ledningskompetens	Att kunna avancera till högre chefspositioner eller positioner med stort ansvar. Karriären styrs av hur pass viktig för organisationen en potentiell ny yrkesposition kan bli.
Säkerhet och stabilitet	Att kunna säkerställa stabilitet för sig själv och familjen. Exempelvis genom anställningstrygghet och en godtagbar inkomst. Karriären styrs av att minimera risktagande till förmån för förutsägbarhet och stabilitet.
Entreprenör och Kreativitet	Att kunna bygga upp eller skapa något som är ens eget. Det handlar inte bara om ledarskap utan det kreativa skapandet är det centrala. Det kan handla om såväl en produkt som ett eget företag eller en personlig förmögenhet. Karriären styrs av vilka möjligheter man har att bygga upp något eget.
Självständighet och oberoende	Att kunna arbeta på sig eget sätt utan styrning utifrån. Man uppfattar organisatoriska regler som begränsande och irrationellt. Karriären styrs av möjligheten att arbeta efter eget huvud, i sin egen takt och utifrån sina egna kriterier.
Service och engagemang	Att kunna bidra till något positivt för andra. Det kan handla om undervisning, bistånd, sjukvård, politik. Karriären styrs av i vilken utsträckning man har möjlighet att bidra till en bättre värld.
Utmaning	Att kunna ha utmanade arbetsuppgifter. Arbetstillfredsställelsen ligger i att kunna visa att man klarar av omöjliga uppgifter och olösbara problem. Karriären styrs av i vilken grad man uppfattar en potential yrkesroll som utmanande.
Livsstil	Att kunna balansera och kombinera arbete och yrkesliv. Yrket ska överensstämma med icke yrkesmässiga intressen och aspekter av livet och är en del i en mer övergripande livsstil. Exempelvis friluftsliv. Karriären styrs av möjligheten att ett yrke ska passa in i det livsmönster man önskar sig.

En viktig konsekvens av modellens grundantaganden är att man inte kan predicera en individs karriärankare med någon form av test innan individen har hunnit få en viss mängd av yrkeserfarenheter. Karriärankaret antas bli stabilt först någon gång i mitten av karriären⁷⁸.

Den kritik som modellen fått handlar dels om bristande empiriskt underlag, ursprungligen bygger modellen på data från enbart 44 individer, och dels om att den är teoretiskt underspecificerad, enligt modellen har man enbart ett dominerande karriärankare⁷⁹. En annan kritik är att det varit svårt att separera effekten av yrkeserfarenheterna, det som formar karriärankaret, från effekten av att vi åldras⁸⁰.

Senare studier visar dock att en bättre matchning mellan karriärankare och arbetsförhållanden kan ha positiv effekt på kvantitativ och kvalitativ prestation, arbetstillfredsställelse, jobbengagemang och om man stannar kvar i organisationen^{81 82}. När det gäller frågan om vi enbart har ett karriärankare som dominerar så pekar resultat snarare mot flertalet individer har en kombination av karriärankare, typiskt två eller tre som "tävlar om" topplaceringen", och som på så sätt utgör en slags karriärprofil⁸³.

^{iv} "That one element in our self-concept that we will not give up, even if forced to make a difficult choice"

3.1.4 Karriär och gender

Som tidigare nämnts så har en stor del av forskningen kring livskarriären och utveckling av ambitioner bortsett från könsperspektivet samtidigt som det finns tydliga mönster med mans- och kvinnodominerande yrken⁸⁴. Forskningen avseende kön och karriär har antingen varit problemfokuserad kring ämnen som sexuella trakasserier och diskriminering eller inriktad på olika åtgärder för att komma till rätta med ojämlika förhållanden som effekten av lagstiftning eller olika typer av arbetsplatsinterventioner⁸⁵ vilket delvis skiljer sig från varför man väljer en viss karriär och hur den sedan utvecklas i en mer generell mening.

Generellt brukar dock skillnaden i karriärambitioner relateras till könsstereotyper som börjar utvecklas redan från tidig ålder - 2-3 år⁸⁶. Rådande kulturella stereotyper kring yrken, där vi tenderar att koppla ihop olika jobb med könstillhörighet absorberas tidigt av barn som preferenser för jobb och roller. Flickor uttrycker i hög grad preferenser för kvinnliga yrken^{87 88} och de flickor som uttrycker preferenser för typiskt manliga yrken håller i lägre omfattning kvar vid dessa preferenser än de som väljer ett typiskt kvinnligt jobb som preferens⁸⁹.

Gottfredson⁹⁰ har utvecklat en teori kring tidiga ambitioner och karriär som skiljer sig något från de teorier som tagits upp tidigare i detta kapitel då det fokusera på barndomen och hur vi tidigt utvecklar yrkesmässiga ambitioner. Modellen består av fyra steg (Tabell 7).

Tabell 7. Översikt av Gottfredsons modell över utveckling av tidiga karriärpreferenser.

Ålder	Fas	Kännetecken
3-5	Storlek och makt	Barnen tar till sig konceptet kring att bli äldre och bli vuxen.
6-8	Könsroll	Gottfredson föreslår att utvecklandet av könsrollen ger den första påverkan på yrkesmässig självbild. Barnet tar till sig stereotyper kring manligt och kvinnligt beteende.
9-13	Socialt värde	Krav associerade till social klass och förmåga blir viktiga påverkansfaktorer på beteende och identitet.
14 och äldre	Interna unika jaget	Barnet utvecklar en större förståelse om sin egen unika karakteristika och kan hantera och resonera kring mer komplexa aspekter avseende den egna självbilden.

Utifrån modellen kan alltså könsfördelning i olika yrken till del förklaras av att vi tidigt utvecklar könsförankrade stereotyper som i sin tur senare styr vilka yrken vi väljer. Visserligen finns det sedan några årtionden en tydlig trend med att kvinnor i allt högre grad söker sig till yrken som traditionellt sett varit mansdominerade^{91 92}. En jämnare könsfördelning på arbetsplatser kommer rimligen att påverka gällande könsstereotyper som på sikt förändrar ramen för hur ungdomar utvecklar karriärpreferenser. Men trenden är långsam och det är lång kvar till en jämn könsfördelning i många yrkeskategorier⁹³. Vidare så ser man inte samma trend med män som söker sig till traditionellt kvinnliga yrken.

3.1.5 Sammanfattande diskussion

Att studera hur vi utvecklas karriärmässigt är ur forskningssynpunkt en utmaning. Det utdragna förloppet innebär att det enbart är ett begränsat antal studier som haft finansiering att följa förloppet under tillräckligt lång tid. Samtidigt förändras samhället så de ”sanningar”, värderingar m.m. som styrde en tidigare generations yrkesval kan inte utan vidare antas gälla idag.

De modeller som tagits fram är antingen fasindelade över tid eller baserade på generella principer för utveckling. Trenden i modellerna har över åren allt mer fokuserat på individuella skillnader och att det är en succesiv process där arbetet utvecklas till att bli en del av självbilden – eller snarare att

man hur man förhåller sig till yrkeslivet är en del av självbilden. Självbilden är inte låst i tidiga år utan fortsätter att utvecklas över åren. Det finns vissa ”naturliga steg”, åtminstone inom en given kulturell norm, som man går igenom men individvariationerna är stora.

Att välja att bli professionell soldat, om än på deltid, får därmed sägas vara en del av en utforskande process mitt i ett skede i livet då stora förändringar sker. Den dubbla karriären ska inte bara passa med allt det som förändras i vardagslivet mellan 20 och 35. Individens ”inre resa” avseende hur hen ska förhålla sig till sitt yrkesmässiga liv ska också landa i att soldatrollen är en del av en förankrad självbild.

3.2 Relationen med arbetsgivaren

Det förra avsnittet diskuterade karriären utifrån ett livsperspektiv och utifrån individens personliga egenskaper. Ett kompletterande perspektiv är karriären som den ömsesidiga relation mellan arbetstagare och arbetsgivare som succesivt byggs upp. I detta avsnitt diskuteras ett antal centrala processer och antaganden; när man introduceras – socialiseras – till en ny arbetsplats, det sociala kontraktet mellan arbetstagare och arbetsgivare, karriärväxlingar samt när man, frivilligt eller ofrivilligt, väljer att lämna en anställning.

3.2.1 Den första kontakten med arbetsgivaren: en socialiseringsprocess

Katz⁹⁴ definierade 1966 tre typer av beteenden som en organisations medlemmar måste uppvisa för att den ska fungera bättre än medelmåttigt. Anställda måste stanna kvar i organisationen, de måste utföra sina uppgifter på ett tillförlitligt sätt och de måste engagera sig i beteenden avseende kreativitet och samarbete som går utöver arbetsbeskrivningen. Det är ett flertal faktorer som påverkar i hur hög omfattning organisationens medlemmar uppvisar dessa beteenden. En sådan faktor är till vilken grad den anställde känner sig tillfreds, komfortabel med arbetsprestationen och motiverad att engagera sig i att uppnå organisationens mål – med andra ord i vilken grad den anställde socialiserat sig till organisationen⁹⁵.

John van Maanen och Edgar Schein⁹⁶ definierar tre element som en nykomling till en organisation ställs inför;

- att ta till sig kunskap relevant för arbetsuppgiften och för att kunna fungera i organisationen,
- att utveckla ett strategiskt förhållningssätt till beslutsfattande och problemlösning inom organisationen samt
- att lära sig organisationens uppgift, syfte och mandat.

Utöver det så nämner andra ofta attityder och värderingar som ytterligare ett element som nykomlingen måste förhålla sig till⁹⁷. Att förhålla sig till de tre första elementen skiljer sig från att förhålla sig till attityder och värderingar genom att det på ett mer genomgripande sätt påverkar personligheten och attityden mot organisationen.

Socialisering är alltså processen, och inte en enstaka händelse, när nykomlingar till en organisation lär sig, och anpassar sig till, de roller, regler och normer som krävs för att fungera i en organisation. Utifrån insikten att denna process är av betydelse för organisatorisk effektivitet har en rad olika modeller formulerats.

Fasmodeller. I huvudsak är de flesta av modellerna över socialiseringsprocessen utformade som fasmodeller som beskriver vad en ”nykomling” upplever när denne övergår till ”insider status” som organisationsmedlem⁹⁸. Exempel på sådana fasmodeller är Buchanans ”three stage early career model”⁹⁹ och Porter, Lawler och Hackmans ”three stage entry model”¹⁰⁰. De flesta av dessa fasmodeller innehåller några eller alla dessa faser¹⁰¹:

- A. Konfrontera och acceptera förhållanden i organisationen
- B. Förstå rollen
- C. Lokalisera sin egen plats i organisationen
- D. Upptäcka signaler på framgångsrik socialisering.

Perspektivet i dessa fasmodeller är att processen i första hand handlar om förändringar i individen och inte om förändringar i organisationen. Vidare att processen är en social inlärning som bara till delar kan formaliseras även om det är vanligt med introduktionsprogram i många organisationer¹⁰². Exempelvis utgör ofta äldre kollegor informella ”råmodeller” avseende beteende och förhållningssätt¹⁰³. Den som är nykomling går in i processen och försöker få information avseende vad som krävs för att fungera på jobbet, i vilken grad denne kan bli/är framgångsrik och hur relationen till andra i organisationen ser ut¹⁰⁴.

Modeller baserade på metod för socialisering. Ett annat perspektiv på socialiseringsprocessen är vilka olika sätt, eller ”taktiker”, en organisation kan använda för att socialisera sina medlemmar. Den taktik en organisation använder för socialiseringsprocessen påverkar den rollorientering nya medlemmar kommer att anta, det vill säga hur de reagerar och agerar på situationer. Användandet av olika kombinationer av taktiker leder till två övergripande typer av rollorientering¹⁰⁵:

- A. Institutionaliserad rollorientering. Taktiken för socialiseringsprocessen syftar till att medlemmarnas förväntningar på sin roll i organisationen är att reagera och agera på samma sätt som övriga medlemmar i liknande situationer.
- B. Individualiserad rollorientering. Medlemmarnas förväntningar på sin roll i organisationen är att det är acceptabelt och önskvärt att anpassa och förändra hur man reagerar och agerar.

John van Maanen och Edgar Schein¹⁰⁶ har utvecklat en modell som identifierar sex par av kontrasterande taktiker för socialisering. De olika paren är inte ömsesidigt uteslutande utan olika kombinationer är möjliga. Kombinationen av vilka taktiker som används påverkar inlärning och vilken huvudsaklig rollorientering en nykomling kommer att anta. Modellen sammanfattas översiktligt i tabell 8.

Tabell 8. *Olika organisatoriska socialiseringstaktiker och hur de relaterar till medlemmars rollorientering.*

Taktiker som leder till en institutionaliserad rollorientering.	Taktiker som leder till en individualiserad rollorientering.
<u>Kollektiv taktik.</u> Alla medlemmar genomgår en standardiserad inlärningserfarenhet.	<u>Individuell taktik.</u> För varje ny medlem utformas ett unikt program.
<u>Formell taktik.</u> Medlemmar ges sin träning avskilt från sin faktiska roll.	<u>Informell taktik.</u> Medlemmar lär sig i sin faktiska roll.
<u>Sekventiell taktik.</u> En i förväg väl definierad träningssekvens används.	<u>Sluppmässig taktik.</u> Den ordning som olika rollrelaterade faktorer tränas bygger på det som är relevant från dag till dag.
<u>Fastställd, rigid taktik.</u> Tidsåtgången för olika moment i programmet är fastställd.	<u>Flexibel, varierande taktik.</u> Tidsåtgången för olika moment styrs av medlemmen.
<u>Seriell taktik.</u> Existerande medlemmar svarar för träning av nykomlingar.	<u>Icke seriell taktik.</u> Nykomlingar måste själva ta reda på vad som krävs och hur saker ska utföras.
<u>Negativ feedbacktaktik.</u> Nykomlingar ges inledningsvis negativ behandling från existerande medlemmar. Exempelvis nollning eller ”först bryta ner för att sen bygga upp”.	<u>Positiv feedbacktaktik.</u> Nykomlingar ges redan från början positiv behandling från existerande medlemmar.

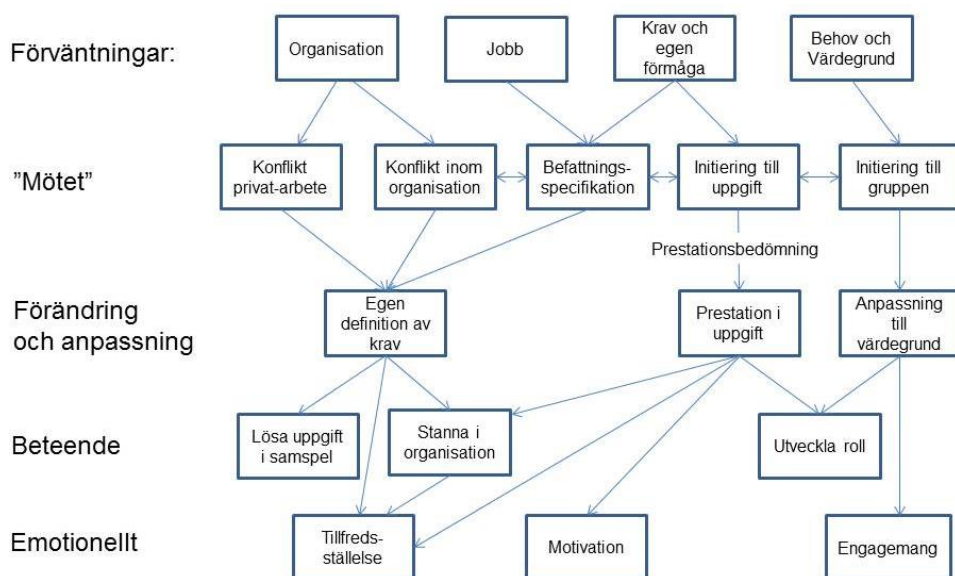
I kontrast till fasmodellerna är perspektivet här organisationen förhållningssätt till socialiseringsprocessen och hur den påverkar individen. I senare studier har de sex dimensionerna reducerats till tre övergripande taktiker¹⁰⁷:

- A. Taktiker baserade på innehåll. I vilken grad det finns distinkta faser och tidsscheman för träning.
- B. Taktiker baserade på kontext. I vilken grad träning genomförs i grupp och före man påbörjar lösa sin arbetsuppgift.
- C. Socialt baserade taktiker: I vilken grad man får positiv feedback och rollkonfirmation av organisationsmedlemmar samt i vilken grad man har en organisationsmedlem som guidar en in i arbetet.

Integrerade modeller. En brist med de tidiga studierna var att de behandlade de två perspektiven, individens upplevelser och organisationens taktik för socialisering, som separata fenomen¹⁰⁸. Feldman gjorde 1981 ett försök att kombinera dessa två perspektiv i en gemensam modell¹⁰⁹. Modellen är indelad i tre steg som vart och ett har ett mål avseende socialisering.

- A. Förväntningar: Målsättning med detta steg är rolltydlighet (role clarity). En nykomling ges information så att denne kan bilda sig en uppfattning om organisationen, arbetet och i vilken grad dennes kunskaper, förmåga, behov och värderingar passar in.
- B. Mötet: Målsättning med detta steg är effektivitet och funktion i roll (role efficacy). En nykomling ska lära sig sina arbetsuppgifter, bli inkluderad i arbetsgruppen, kunna definiera sin roll i organisationen och kunna hantera de eventuella konflikter som hänger samman med att vara medlem i en grupp (inomgruppskonflikter) och i organisationen (konflikter med faktorer utanför arbetet).
- C. Förändring och anpassning: Målsättning med detta steg är social acceptans. Den nyanställda behärskar sina arbetsuppgifter, sin roll i organisationen och har anpassat sig till kulturen i arbetsgruppen och organisationen.

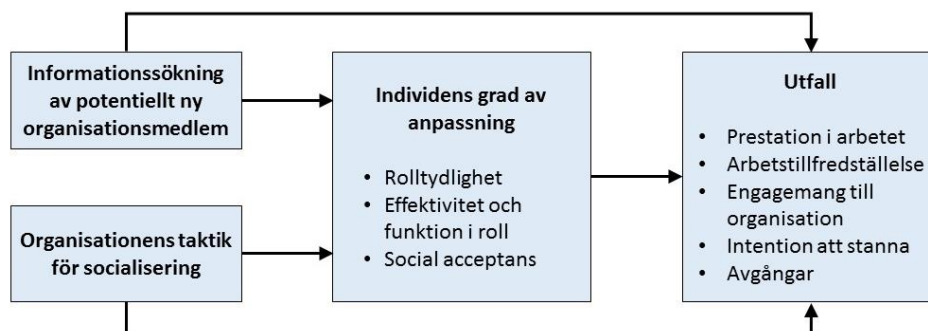
Måluppfyllnaden i dessa tre steg påverkar de tre typer av beteenden som definierats av Katz¹¹⁰ och som en organisations medlemmar uppvisar vid väl fungerande organisationer. Vidare påverkas emotionella faktorer kopplade till attityd och värdering gentemot arbetet. Modellen och hur de olika komponenterna förhåller sig till varandra sammanfattas i figur 3.



Figur 3. Socialiseringsprocessen¹¹¹. Tre successiva steg vars måluppfyllnad ger beteendemässiga och emotionella konsekvenser.

Senare års forskning har i stort konfirmerat betydelsen av såväl individens upplevelser över tid som organisationens taktik för socialiseringsprocessen. Individens inledande försök att få information avseende vad som krävs för att fungera på jobbet, i vilken grad denne kan bli/är framgångsrik och hur relationen till andra i organisationen ser ut¹¹² i kombination med organisationens taktik för socialisering leder till olika måluppfyllnader i de socialiseringssteg som återspeglas i Feldmans modell¹¹³. Vidare har man mer i detalj utforskat konsekvenserna av processen. Fem övergripande teman avseende effekter har utkristalliserat sig som centrala effektvariabler¹¹⁴; prestation i arbetet, arbetstillfredsställelse, engagemang till organisation, intention att stanna och avgångar.

Bauer et al. har i en metastudie¹¹⁵ sammanfattat relevant forskning i en modell över grundläggande påverkansfaktorer, individens socialisering samt dess konsekvenser (Figur 4).



Figur 4. Modell över individens informationssökning och organisationens taktik för socialisering påverkar individens anpassning och beteende.

Styrkan i relationerna varierar¹¹⁶. I det första relationsledet påverkar organisationens taktik för socialisering samtliga variabler för måluppfyllnad för individens anpassning medan individens informationssökning bara påverkar rolltydlighet och social acceptans.

I det andra relationsledet påverkas prestation i arbetet och intention att stanna av samtliga variabler för individens anpassning. Arbetstillfredsställelse och engagemang till organisationen påverkas främst av rolltydlighet och social acceptans. Avgångar påverkas främst av effektivitet och funktion i roll samt social acceptans.

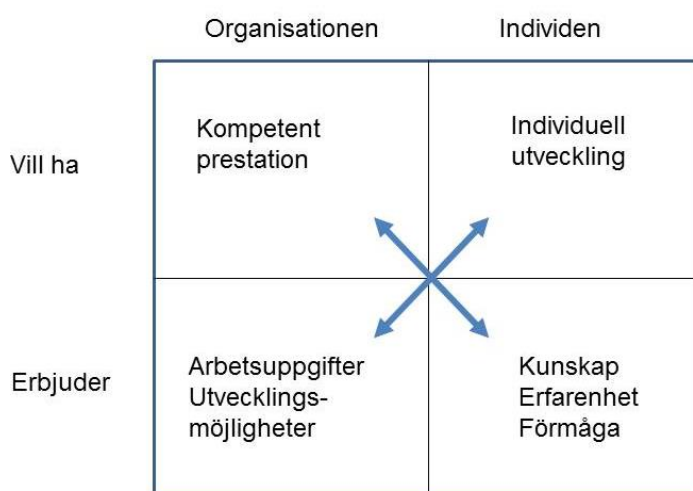
Som framgår av Figur 4 så finns det direkt påverkan från de två inledande faktorerna till några av de tredje faktorerna. Individens informationssökning påverkar engagemanget till organisationen. Organisationens taktik för socialisering har på motsvarande sätt en direkt påverkan på arbetstillfredsställelse och intentioner att stanna.

I sammanhanget är det viktigt att påpeka att forskning på socialiseringsprocessen är, i likhet med liknande processer som sker över tid och som inte kan studeras under kontrollerade former, behäftad med ett antal problem. En stor mängd faktorer kan påverka varje enskild individ som det i praktiken är omöjligt att ta hänsyn till i varje studie. Vidare är det av liknande skäl som framförts i avsnitt 3.1.1 i praktiken svårt att realisera longitudinella studier där samma individer följs över tid. Forskningen får därför i hög grad förlita sig på resultat från studier där olika individer som befinner sig i olika faser jämförs.

Sammanfattningsvis finns det dock starkt stöd för antagandet att den första tiden i en organisation är av stor betydelse för hur individen anpassar sig till organisationens uppgifter och krav och att det också får konsekvenser för det engagemang som läggs ned. Ett generellt antagande är att det över tid formas ett psykologiskt kontrakt baserat på ömsesidigt utbyte mellan arbetsgivare och arbetstagare.

3.2.2 Det sociala kontraktet

Idén om ett socialt kontrakt mellan arbetsgivare och arbetstagare har länge funnits med som ett grundläggande antagande^{117 118}. Det sociala kontraktet handlar om föreställningar om villkor och förutsättningar för ett ömsesidigt utbyte mellan en individ och en organisation¹¹⁹. Det handlar alltså om de mer eller mindre outtalade förväntningar som individen har på organisationen och vice versa. Organisationen erbjuder en mängd olika fördelar men förväntar sig samtidigt något tillbaka. Individen å sin sida ställer sin tid och förmåga till organisationens förfogande och förväntar sig att organisationen ger tillbaka i någon form (Figur 5).



Figur 5. Det sociala kontraktet: Matchning av vad organisationen och individen vill ha och erbjuder.

Det sociala kontraktet byggs upp genom att individen, och organisationen för den delen, samlar in information kring arbetsuppgiften^{120 121}. Dels handlar det om ömsesidig direktkommunikation i samband med rekryteringsprocessen men även den dialog som finns mellan den nyanställda och andra representanter för organisationen, såväl chefer som andra medarbetare. Vidare handlar det om direkt observation hur man beter sig och blir behandlad. Slutligen handlar det om den skrivna dokumentation om arbetet och arbetsplatsen som finns tillgänglig. Slutresultatet, det sociala kontraktet, bör av bägge parter uppfattas som rättvist. Om det i slutändan inte uppfattas som godtagbart så kommer det att påverka motivation, arbetstillfredsställelse och graden av avgångar¹²². Man pekar därför på vikten av ärlig och öppen kommunikation när det sociala kontraktet upprättas så att bägge parter kan skaffa sig en realistisk förväntan på vad arbetet ska innefatta^{123 124}.

Man brukar också skilja mellan två typer av kontrakt¹²⁵. En typ är transaktionskontraktet som är kortsiktigt och specifikt till sin natur. Ett sådant kontrakt är ofta enbart uppbyggt kring en ekonomisk transaktion. Individen förväntar sig en specifik fördel, ekonomisk eller annan, i utbyte mot ett specifikt bidrag till organisationen. En annan typ är relationskontraktet som är mer långsiktigt. Organisationen erbjuder säkerhet, stabilitet, acceptabla arbetsförhållanden, utvecklingsmöjligheter mm. Individen erbjuder lojalitet, noggrannhet, anpassningsförmåga mm. Den senare typen är därför till del en emotionell relation och inte enbart en relation baserad på ekonomisk ersättning¹²⁶.

Begreppet det "Det sociala kontraktet" har kritiserats i meningen att termen "kontrakt" är missvisande. Att använda en legal term som metafor ger bilden av ett ömsesidigt signerat dokument. Det sociala kontraktet bygger ofta på outtalade förväntningar och det finns ingen garanti att bägge parter har konceptualiserat kontraktet på ett likartat sätt. Det finns heller ingen tydlig definition av vad kontraktet egentligen representerar vilket får till följd att olika forskning

bygger på olika kombinationer av förväntningar, åligganden, uppfattningar och utfästelser. Slutligen finns det antagligen en stor variation mellan kulturer och över tid vilket gör det svårt att generalisera några riktlinjer¹²⁷.

Trots denna kritik är konceptet användbart inte minst för att det finns kulturella förväntningar och normer på ömsesidigt utbyte mellan arbetstagare och arbetsgivare. Termen är därför ett hjälpmedel vid en dialog kring detta¹²⁸. Rimligtvis är ett psykologiskt kontrakt som upplevs vara orättvist av endera parten ett potentiellt incitament till karriärväxling eller avgång.

3.2.3 Relationen till arbetsgivaren och genderfrågor

Det råder knappast någon oklarhet i att det sociala kontraktet på olika arbetsplatser i många avseenden skiljer sig åt mellan män och kvinnor, ofta till kvinnors nackdel. The Global Gender Gap Report 2016¹²⁹ bedömer att trenden är sådan att det kommer att ta upp till 170 år att överbrygga ekonomiska skillnader mellan män och kvinnor i de 109 länder som ingår i studien. Kvinnor tjänar mindre¹³⁰ och befordras i lägre omfattning trots likvärdig utbildning, arbetsförmåga och prestation^{131 132}. De kvinnor som befordras tidigt fastnar ofta i mellanchefernsnivå – ofta används uttrycket glastaket – utan möjlighet att avancera ytterligare¹³³.

Varför är det så? Några förklaringar baserat på studier som adresserat denna fråga innefattar skillnader i möjligheten till att träna och utveckla sin förmåga. Kvinnor har svårare att få tillgång till mentorer, rollförebilder och informella nätverk som traditionell fungerar som ”training routes” för en karriär¹³⁴. Det finns stereotypiska tvivel avseende kvinnors karriärengagemang och förmåga att bli starka ledare (särskilt för kvinnor med barn) vilket innebär att de inte blir rekommenderade eller uttagna till formella chefsutbildningsprogram¹³⁵. Kvinnor som demonstrerar kvalitéer traditionellt förknippade med ledarskap – självsäkerhet, viljestyrka och ambition – möter fördomar eftersom de avviker från traditionella könsstereotyper¹³⁶. För att överkomma dessa hinder måste kvinnor visa högre kompetens än sina manliga kollegor¹³⁷. Slutligen är det vanligt att kvinnor i högre utsträckning än män går ner i deltid i samband med graviditet eller barnledighet. I karriäryrken är frånvaro från arbetsplatsen ett hinder för avancemang¹³⁸.

De olika förklaringarna ovan återspeglar att forskning på karriär och gender har ett oproportionerligt fokus på vita kvinnor i högre samhällsklasser i chefsyrken¹³⁹. Men samma mönster framkommer vid en mer övergripande jämförelse. I Sverige uppgick kvinnors månadslön i genomsnitt till cirka 87 procent av männens 2015 vilket innebär att det totala lönegapet mellan könen var 13 procent eller cirka 4 400 kronor per månad¹⁴⁰. Skillnaden har varit stabil i många år. Även om man tar hänsyn till skillnader i ålder, utbildning, sektor och yrke mellan kvinnor och män återstår en oförklarad löneskillnad på cirka 7 procent¹⁴¹.

3.2.4 Karriärväxling

En karriärövergång kan generellt ses som att börja en ny anställning, att byta roll eller uppgift inom samma arbetsgivare, byte av organisationstillhörighet, befordran, avsked, eller att man drar sig tillbaka från arbetslivet¹⁴². Under en livstid gör de allra flesta ett antal sådana karriärövergångar. De allra flesta modeller beskriver detta som en stegvis process. Utgångspunkten är att övergången är en process. Att både lämna något gammalt, en rollidentitet till exempel, samtidigt som att man går in i något nytt. Nigel Nicholson beskriver en fyrstegsmodell¹⁴³ över en sådan övergångsprocess (tabell 9).

Tabell 9. *Översikt av faser i en karriärövergång.*

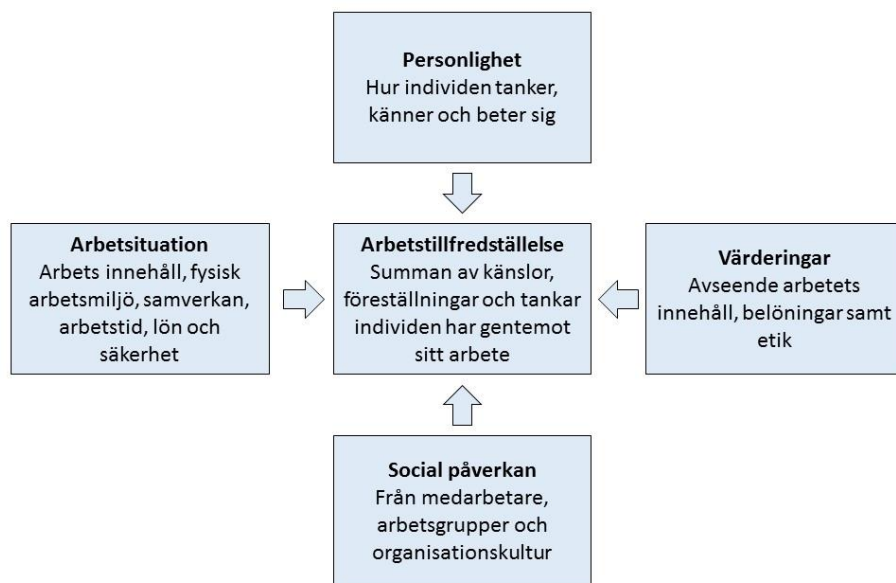
Steg	Karakteristik
Förberedelse	Avser perioden innan den nya rollen påbörjas. Individen formar en uppfattning om den nya rollen utifrån tidigare egna erfarenheter, hörsägen, erhållen information samt aktiv informationssökning.
Mötet	Avser den första tiden i den nya rollen. Det innefattar någon typ av bedömning av i vilken grad den nya rollen motsvarar förväntningarna. Innefattar också att lära sig de viktigaste aspekterna som är förknippade med rollen.
Anpassning	Utifrån den kunskap individen hämtat in och rollens sociala sammanhang så utvecklar individen ett eget anpassat angreppssätt för att lösa rollens uppgifter. Detta kan variera från att vara helt lojal med en formell uppgiftsbeskrivning till att hitta ett nytt innovativt sätt.
Stabilisering	Uppgifterna i rollen bemästras av individen och tenderar bli rutin.

I vart och ett av stegen så kan något hända som gör att man börjar överväga en ny karriärövergång. Det kan vara tidigt i processen, exempelvis kan mötet med den nya organisationen eller rollen vara desillusionerande¹⁴⁴. Men i många fall är processen utdragen och gradvis. Ibland är individen inte själv medveten om att de skapar en grund för en karriärövergång. Det kan börja med att man utvecklar ett sidointresse som över tid tar mer och mer tid och intresse¹⁴⁵. Själva beslutet att göra en karriärövergång kommer dock ofta i samband med vad personen uppfattar som en plötslig eller dramatisk vändpunkt i livet¹⁴⁶. Händelsen i sig är dock inte tillräcklig. Det centrala är hur individen uppfattar händelsen. En möjlighet är att individen bortser från händelsen genom att betrakta den som otur eller vara irrelevant¹⁴⁷. Alternativt kan individen uppfatta en, utifrån sett rimligtvis trivial händelse, som något av stor vikt och därmed ges ett motiv till en förändring i form av en karriärövergång¹⁴⁸.

Resultatet blir en cyklisk process som börjar med en initiering i det nya rollen och avslutas med en, ofta gradvis, avveckling av en yrkesroll.

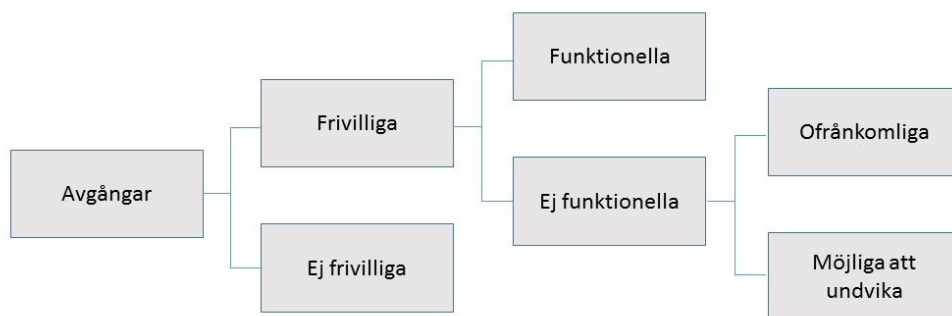
3.2.5 Processen att bestämma sig att sluta

I en vidare mening så är avgångar den andel organisationsmedlemmar, eller anställda, som byts ut under en given tidsperiod¹⁴⁹. En traditionell syn på avgångar är att graden av avgångar i en organisation dels är en funktion av hur lätt det är att sluta, exempelvis med hänsyn till arbetsmarknaden i övrigt, och dels hur önskvärt det är, exempelvis med hänsyn till hur arbetssituationen upplevs¹⁵⁰. Ett centralt begrepp i detta sammanhang är därför arbetstillfredsställelse - Summan av känslor, föreställningar och tankar individen har gentemot sitt arbete. Arbetstillfredsställelse är centralt med anledning av att det finns ett starkt samband till intention att sluta och faktiska beslut att avsluta en anställning^{151 152 153 154}. Studier har också visat på att arbetstillfredsställelsen påverkas av en rad olika faktorer¹⁵⁵. En viktig faktor är personlighet i form av hur individen tänker, känner och beter sig^{156 157 158}. Det finns exempelvis studier som visar på ett samband mellan individens grad av generell öppenhet (på en skala introvert – extrovert som är en av dimensionerna i ”the big five traits of personality”¹⁵⁹) och arbetstillfredsställelse¹⁶⁰. En annan faktor är värderingar som individen har och de som råder på arbetsplatsen¹⁶¹. Arbetet i sig är givetvis också en faktor som påverkar arbetstillfredsställelsen. Förutom den konkreta arbetsuppgiften så innefattar det den fysiska arbetsmiljön, den personal man måste samverka med för att lösa uppgiften, arbetstid, lön, och säkerhet¹⁶². Slutligen finns det en social påverkan från medarbetare, arbetsgrupper och organisatorisk kultur¹⁶³. Figur 6 sammanfattar resonemanget.



Figur 6. Översikt av faktorer som påverkar arbetstillfredsställelse.

Man kan vidare kategorisera olika typer av avgångar (Figur 7)¹⁶⁴. En avgång kan delvis vara, från individens perspektiv, frivillig eller ofrivillig. Vidare kan de frivilliga avgångarna, från organisationens sida, vara funktionell eller ej funktionell i meningen att den är önskvärd eller ej. Slutligen kan de icke funktionella avgångarna vara möjliga att undvika i olika hög grad.



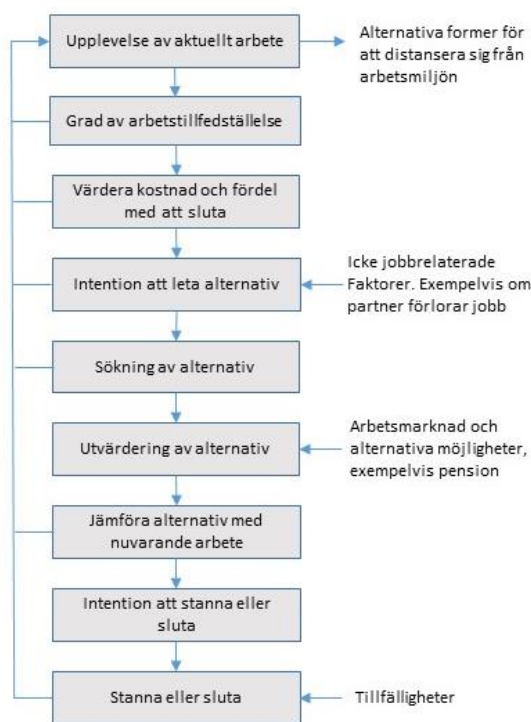
Figur 7. Kategorier av avgångar.

Inom detta ramverk finns det lite olika sätt att betrakta avgångar. Ett sätt är att betrakta dem utifrån ett investeringsperspektiv¹⁶⁵. Graden av avgångar antas hänga ihop med hur mycket som investeras i tid, resurser etc. m.a.o. i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. Graden av avgångar minskar när den anställda har en hög grad av engagemang. På samma sätt minskar graden av avgångar när organisationens belöningssystem förbättras.

Ett annat sätt är att betrakta avgångar som en psykologisk process där ett beslut succesivt växer fram över tid¹⁶⁶. Resterande del av detta kapitel kommer att fokusera på individen och det frivilliga beslutet att upphöra med en anställning.

Avgång som en rationell beslutsprocess. En modell över processen inför beslutet att avsluta en anställning utvecklades av William (Bill) Mobley^{167 168}. Utgångspunkten är individens upplevelse av

sin nuvarande arbetssituation – graden av arbetstillfredsställelse. Om arbetssituationen upplevs som otillfredsställande så leder det ofta till två möjliga utfall, som ibland i kombinerats. Dels kan en kedja inledas som börjar med att individen börjar överväga en avgång. Dels kan individen hitta andra former för att komma ifrån sin arbetsmiljö, exempelvis frånvaro eller minskat engagemang. I det första fallet växer succesivt en intention fram att antingen stanna kvar eller sluta. Förutom upplevelsen av arbetsmiljön – arbetstillfredsställelsen – så påverkas processen av externa faktorer och tillfälliga omständigheter. Vidare så kan de slutsatser man drar under processen fungera som feedback till tidigare bedömningar. Man kan exempelvis omvärdera sin nuvarande situation efter att ha värderat alternativen. En översikt av modellen ges i Figur 8.



Figur 8. Illustration av Bill Mobleys modell över beslutsprocessen inför en avgång.

Kärnan i modellen är alltså graden av arbetstillfredsställelse och hur den påverkar intentionen att sluta. Givet kontextuella faktorer så kan detta på sikt leda till att man också tar det beslutet. Modellen och varianter av denna har kunnat uppvisa visst empiriskt stöd i den meningen att det finns stöd för ett seriellt samband från låg tillfredsställelse via att individen börjar tänka på att sluta för att sedan börja leta alternativ och formera intentioner att sluta, med följd av att man faktiskt också avbryter sin anställning¹⁶⁹. Samtidigt är en stor del av variansen oförklarad varför modellen uppenbarligen inte fångar alla aspekter i beslutet¹⁷⁰.

Trots detta så förutsätter modellen en linjär och rationell beslutssekvens som rimligen inte fångar alla beslut av att avsluta en anställning¹⁷¹. Det är välbekant att rationella beslutsmodeller förutsätter en del orealistiska antaganden om beslutsfattaren. Bland annat avseende mängden information som individen klarar av att inhämta och hantera. Frivilliga avgångar kan komma till stånd av flera andra anledningar som inte behöver bero på ett rationellt och analytiskt övervägande¹⁷². Alternativa beslutsmodeller har därför utvecklats som försöker ta hänsyn till detta.

Olika vägar fram till en avgång. En sådan alternativ modell över hur ett beslut avseende ett beslut om avgångar yttrar sig presenterades 1994 av Lee och Mitchell^{173 174}. Modellen bygger på

”image teori”. Image teori inbegriper rationella beslutsprocesser men betonar vikten av intuitiva och/eller irrationella element i beslutsprocessen.

Image teorin är en deskriptiv modell över beslutsfattande. Metaforen är att beslutsfattare representerar information som ligger till grund för ett beslut som tre olika typer av bilder (images)¹⁷⁵. En bild, *värdebilden*, består av de olika principer, värderingar, attityder mm, som ligger till grund för hur individen anser att olika saker bör göras. En annan bild, *vägen till målbilden* (trajectory image), representerar den agenda i form av olika önskvärda mål som individen vill uppnå i framtiden. Denna styrs till del av värdebilden men även av olika händelser och problem som inträffar. Det centrala i denna bild är att den återspeglar hur individen önskar och förväntar sig att framtiden ska komma att utveckla sig. Genom det så sätter det normer för vad som är önskvärt och icke önskvärt beteende. Ytterligare en bild, *strategisk bild*, består av summan av de planer man tänker fram och implementerar för att uppnå målbilden. Denna bild innehåller föreställningar om vilka resultat som kan uppnås av olika beteenden. Samtidigt måste dessa möjliga beteenden koordineras så att de inte motverkar varandra. Samlingen av koordinerade planer kallas därför strategisk bild på grund av att den återspeglar vad man tror är möjligt att uppnå med de beteendalternativ man identifierat.

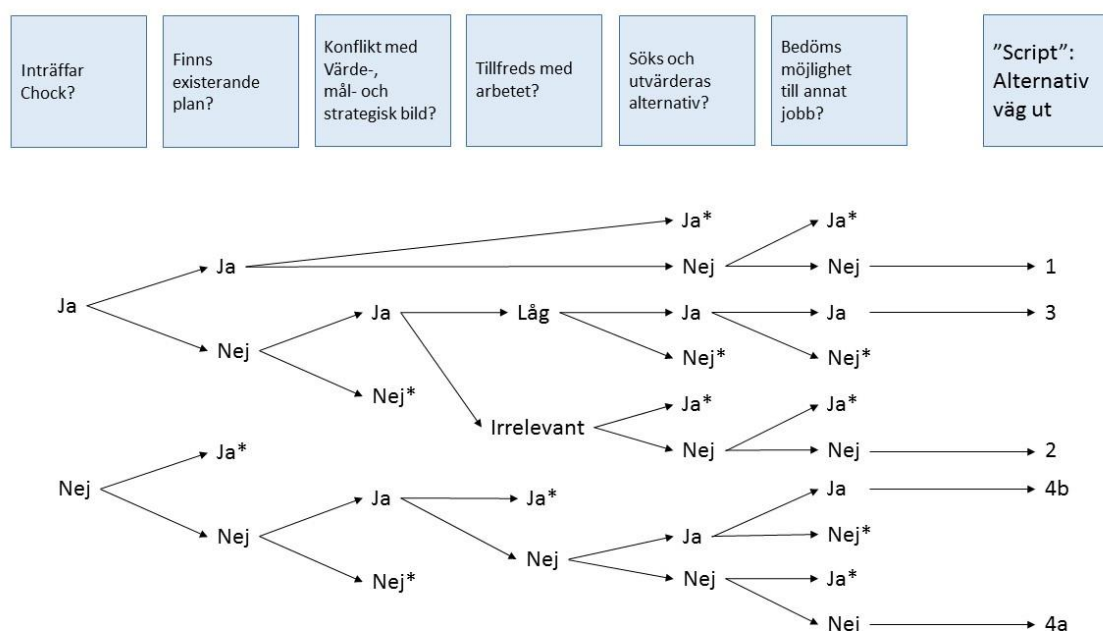
Utifrån dessa bilder kan beslutsfattandet dels beskrivas som valet att till sig eller förkasta nya principer, värderingar, mål och planer och dels som en värdering ifall man gör framsteg mot målbilden och den strategiska bilden. Beslut fattas antingen genom att jämföra kompatibiliteten mellan olika alternativ och existerande bilder eller genom att värdera de potentiella vinsterna och förlusterna med ett mål eller handlingsalternativ.

The unfolding model över beslutsprocessen inför man väljer att avsluta en anställning bygger vidare på principerna i image teori. Samtidigt som den tar hänsyn till arbetstillfredsställelse och olika intentioner att sluta med tillhörande sökning efter alternativ så är ett viktigt komplement i modellen eventuella konflikter mellan värdebild, målbild och strategisk bild. Det senare återspeglar det värdemässiga och intuitiva i vårt beslutsfattande¹⁷⁶. I linje med detta så inleds beslutsprocessen med att man succesivt bygger upp sin värdebild, målbild och strategisk bild. I detta kan då planer ingå för hur vi ska bete oss i situationer som berör en anställnings fortsättning.

Utöver de tre bilderna så innehåller modellen två ytterligare element. Begreppet ”chock” eller oväntad händelse samt begreppet ”script” som beskriver fem distinkt olika vägar för hur ett beslut växer fram.

En ”chock” är specifika händelser som får individen att överväga sin anställning. En chock kan vara såväl positiv som negativ eller neutral. Vidare kan den vara förväntad eller oförväntad och ha sin orsak i externa faktorer eller individinterna. Exempel på chock är oväntade jobberbjudanden, sjukdom, ändringar i familjesituation etc. Chocken med tillhörande omständigheter påverkar beslutsprocessen genom att dess betydelse måste värderas mot värdebild, målbild och strategisk bild.

Modellen specificerar fem distinkta vägar eller script över hur individer beslutar att lämna en anställning. Dessa script bygger på sex olika händelser eller överväganden som kan leda fram till en avgång. Händelser och överväganden varierar mellan situationer och individer. En översikt av modellen visas i (Figur 9).



Figur 9. The unfolding model över olika vägar för att avsluta en anställning. * indikerar alternativ som skulle falsifiera modellen.

Script 1, 2 och 3 inleds med en "chock" som initierar tankar kring att sluta. I script 1 finns en existerande plan. Individen slutar rätt snabbt på grund av chocken. Individen bedömer inte eventuella konflikter mellan värdebild, målbild och strategisk bild och söker och utvärderar inte alternativa anställningar. Vidare är graden av arbetstillfredsställelse mer eller mindre irrelevant.

I script 2 utlöser, den oftast negativa, chocken en omvärdering av värdebild, målbild och strategisk bild. Individen har ingen färdig plan och beslutet grundas i huvudsak på ett ifrågasättande av organisationstillhörighet. Graden av arbetstillfredsställelse är irrelevant och inga alternativ söks eller utvärderas innan avslut. Händelseförloppet är därmed tämligen snabbt om än inte i lika hög grad som i script 1.

Script 3 inleds på samma sätt som script 2 men i detta fall så leder det till en mer ingående jämförelse mellan den aktuella anställningen och existerande alternativ.

I script 4a och 4b initieras processen av en gradvis upplevd konflikt mellan värdebild, målbild och strategisk bild. Ingen chock inträffar men insikten om låg arbetstillfredsställelsen växer långsamt fram. I script 4a leder detta till att man slutar utan att söka och utvärdera alternativ. Script 4b motsvarar den rationella beslutsprocessen.

Modellen har visat sig tämligen robust vid somliga empiriska studier och kunnat fånga variationen avseende individers beteenden inför en avgång^{177 178}. Kritiken har dock varit att underlaget varit alltför snävt avseende typ av yrken¹⁷⁹. Vidare så är vissa av begreppen i modellen underspecificerade. Exempelvis är det tveksamt om företeelsen "chock" kan ses som en dikotomi med två distinkta tillstånd. Rimligtvis finns det grader av "chock". Chock kan även vara en efterkonstruktion. Som tidigare noterats så individen uppfatta en, utifrån sett rimligtvis trivial händelse, som något av stor vikt och därmed ges ett motiv till att sluta¹⁸⁰.

3.2.6 Sammanfattande diskussion

Arbetstagarens relation till arbetsgivaren utgörs av ett ömsesidigt socialt kontrakt som succesivt byggs upp. Den första tiden, introduktionen till arbetsplatsen är särskilt viktig men kontraktet fortsätter att utvecklas under hela tiden relationen kvarstår. Om endera parten upplever obalans i det ömsesidiga utbytet så minskar möjligheten att relationen ska kvarstå i den form den för tillfället har. Det kan handla om att den ena parten inte anser att den andra levererar det man förväntar sig. Men det kan också vara så att den ena parten anser sig kunna leverera mer och därför vill utveckla relationen till en annan nivå.

Följden blir karriärväxlingar eller avslutat kontrakt. Processen att initiera en karriärväxling eller ett avslut kan ses som en beslutsprocess. Det är mycket som talar för att denna beslutsprocess bara till delar är rationell. Socialiseringsprocessen kan ses som en process där man succesivt bygger upp ”bilder” över vad som förväntas av den enskilde. Ibland kan beslutet att sluta bero på ett mer djupgående ifrågasättande av de ”bilder” man förväntat sig eller byggt upp kring tjänstgöringen. Insikten om att man inte är tillfreds med tjänsten – saknar arbetstillfredsställelse - växer långsamt fram. I andra fall är det någon mer eller mindre oväntad händelse – chock - som initierar tankar kring att sluta. Beroende på graden av mognad i det sociala kontraktet kan detta gå olika fort. Individen eller organisationen kan ha definierat oacceptabla tillstånd och när de inträffar så kommer beslutet snabbt. I andra fall är man av olika anledningar oförberedd på händelsen. Även i dessa fall kan beslutet komma snabbt men det kan också innebära en process där man mer ingående jämför olika alternativ.

3.3 Den militära karriären

Föregående två avsnitt har redogjort för relevant forskning kring yrkesmässig karriär. Perspektivet har varit generellt och alltså inte särskilt behandlat den militära karriären. Den militära karriären kan skilja sig mot den civila. Det gäller kanske särskilt för GSS/T som är en tidsbegränsad deltidanställning. Detta avsnitt beskriver anställningsformen samt några teman i relevant forskning kring den militära karriären.

Det bör påpekas att det finns få studier relaterade till karriär och deltidstjänstgörande soldater. En del av de studier som refereras i detta kapitel berör därför militärer i allmänhet eller soldater med tidsbegränsade kontrakt som dock är tjänstgör på heltid under kontraktstiden.

3.3.1 Anställningsformer liknande GSST

Det som kännetecknar GSS/T är att det är en deltidstjänst med ett tidsbegränsat avtal under 6-8 år. Denna anställningsform finns i olika former i en mängd olika arméer.

Internationellt finns det exempel på lösningar med deltidstjänstgörande soldater. Ett exempel är USA där ett flertal olika anställningsformer återfinns inom alla försvarsgrenar. Både Army Reservs (USAR) och National Guards (ARNG) har kontrakt som löper över åtta år¹⁸¹, under former som motsvarar GSS/T. De har ett civilt arbete eller studerar vid sidan av det militära arbetet. Deras tjänstgöring består av en helg i månaden samt två sommarveckor per år. The National Guards verkar både inom USA vid katastrofer (utsända av sin delstat) och kan även skickas utomlands för tjänstgöring (utsända av presidenten) medan Army Reservs endast verkar utomlands.

I England fungerar the Army Reserve ungefär som GSS/T, de har ett initialt kontrakt på 12 år och studerar eller arbetar vid sidan av det militära arbetet. Tjänstgöringen är i regel 19-27 träningsdagar per år, utspritt på veckodagskvällar, helger och ett två veckor långt träningsläger¹⁸². De kan med en månads notis skickas ut på internationella insatser.

I Australien finns en stor variation mellan de olika försvarsgrenarna, både vad det gäller den initiala träningen och den tidvisa tjänstgöringen. Tjänstgöringen varierar mellan 20-100 dagar per år¹⁸³.

3.3.2 Övergripande studier

På senare år har alltför många nationer märkt av att det är svårt att rekrytera och behålla sin personal inom det militära. En viktig övergripande studie över området är NATO RTO-TR-HFM-107¹⁸⁴, en grundlig studie om varför det är svårt att nyrekrytera samt varför kvalificerad personal väljer att lämna i förtid. Studien innehöll en sammanställning av nationella strategier, en litteraturstudie som innefattade tio relevanta fokusområden samt en sammanfattning i form av två generiska modeller – en för rekrytering och en för avgångar.

De medverkande länderna var: Belgien, Kanada, Tyskland, Nederländerna, Spanien, Turkiet, Storbritannien och USA. Studien innehöll en översikt av de ingående ländernas strategier för att rekrytera och behålla personal.

De tio fokusområden som påverkar rekrytering och bibehållande av personal var:

- **Psykologiskt kontrakt.** Att skapa ett psykologiskt kontrakt genom att möta rekryternas förväntningar angående relationen till arbetsgivaren.
- **Kortsiktiga konsekvenser av (fel)information under rekrytering och urval.** Att ge en realistisk bild av vad arbetet innebär (Realistic Job Preview) både de positiva och negativa bitarna.
- **Ledning av rekrytering, urval och klassificering.** Att skapa en gemensam syn på rekryteringsmål samt rättvisa och relevanta urvalskrav som är baserade på empiriska resultat.
- **Värderingar.** Hur militära värderingar kan samexistera med sociala värderingar.
- **Individuella skillnader och sen omsättning.** Fyra kategorier som påverkar omsättningen är ouppfyllda förväntningar, balans mellan familj-arbete, arbetsrelaterade attityder och hur väl person-miljö passar.
- **Övergång.** Rekommendationer för anpassningar och justeringar vid en organisationsförändring mellan plikt och frivillig rekrytering.
- **Tid hemifrån, hur ofta insats sker samt livskvalité (QOL).** Modeller över hur insatser och tiden hemifrån påverkar både rekrytering och förnyelse av kontrakt.
- **Bonus.** Förslag på olika premie-/bonus upplägg för att främja förlängning av kontrakt.
- **Kön och minoritets frågor.** Att policyer kan förbättra rekrytering, beteende och attityd mot köns- och kulturmångfald på arbetsplatsen.
- **Reklam och marknadsföring vid rekrytering.** Kan användas för att öka kunskapen och förståelsen för vad en karriär inom militären skulle innebära. Det viktiga är att det ger en realistisk bild, annars kan rekryternas förväntningar krocka med verkligheten.

Studien presenterar slutligen två modeller, en över rekrytering och en över avgångar. Modellen över avgångar bedöms mest relevant för detta projekt och innehåller tre kategorier av faktorer; organisatoriska grundfaktorer (exempelvis arbetsuppgifter, organisation osv), inskjutna förklaringsfaktorer (arbetstillfredsställelse, överensstämmelse mellan individens och organisationens värderingar osv) samt faktorer starkt kopplade till avgångar (intention att sluta, arbetsmarknad osv). Modellen innehåller även hypotetiska samband mellan dessa faktorer.

Studien är relevant men det är bortom syftet att sammanfatta hela NATO-rapporten i denna rapport. Mycket av det som sägs avseende modellen är i linje med den mer generella forskningen som redovisats i föregående avsnitt. När det gäller de olika nationella strategierna så är det viktigt att notera att studien mer är mer än tio år gammal och genomfördes alltså strax efter inledningen av kriget i Irak och Afghanistan. Förhållandena och förutsättningar har ändrats inte minst i Sverige.

3.3.3 Förutsättningar för rekrytering

Livslånga karriärer inom samma organisation, som tidigare i högre grad varit normen, har blivit alltmer ovanligt i Sverige. Normen är snarare att man ska byta arbetsgivare. Ett undantag är vid lågkonjunktur då benägenheten att byta arbetsgivare är mindre¹⁸⁵.

Tvärtom är det i Belgien, där finns det en kultur av att stanna länge på sin arbetsplats. Detta går stick i stäv med ett militärt system som bygger på tidsbegränsade anställningar och skapar således problem redan vid rekrytering¹⁸⁶.

Statistik från Belgien visar att 30% hoppar av under den initiala utbildningen¹⁸⁷. En av de främsta orsakerna till tidiga avgångar i Belgien är orealistiska förväntningar på tjänsten, där de som hoppar av menar att tjänsten i rekryteringssyfte beskrivs i allt för positiva ordalag. Avhopp senare under utbildningen eller karriären relaterar främst till mer attraktiva civila alternativ och missnöje med förhållandena i försvaret. En generell rekryteringsåtgärd som tillämpats av nationer inom NATO handlar om att vinkla marknadsföringen mot att försvaret ska ses som en attraktiv arbetsplats med möjligheter till individuell utveckling. Vidare genomförs marknadsföringsåtgärder för att locka andra personer än de som traditionellt har sökt sig till försvaret, exempelvis kvinnor, minoritetsgrupper och personer med högre utbildning. Utöver dessa åtgärder har olika NATO-nationer egna, mer innovativa åtgärder som har resulterat i positiva effekter¹⁸⁸.

3.3.4 Anpassning av utbildning

Internationellt går det att hitta exempel på anpassningar av utbildningen. I Belgien har försvaret fokuserat på att använda sig av äldre instruktörer med bättre rutin och mindre ”machomentalitet” under den initiala träningsperioden¹⁸⁹. Nederländerna har genomfört förändringar i den initiala utbildningen så att den ska innehålla mer praktiska moment, såsom boende i tältförläggning och klätterväggar för att bättre möta förväntningarna hos de som rekryteras. De har även genomfört en översyn och justering av arbetsbelastning, då många hoppade av på grund av att de ansåg att denna var för hög. Nederländerna har även ett orienterande yrkesinriktat år på gymnasienivå med inriktning mot försvaret. En stor del av rekryteringsbasen kommer från de som har gått denna utbildning¹⁹⁰.

3.3.5 Att avgå i förtid

Vad det gäller intentioner och faktiska avslut så bekräftade en metastudie av Licklider¹⁹¹ att intentioner att sluta ofta ledde till avslut även inom den militära professionen.

När det gäller den inledande och grundläggande militära utbildningen i Sverige så är det relativt många som hoppar av. 2012 genomförde Försvarsmakten avgångssamtal med de 129 rekryter (14%) som valde att avgå innan fullgjord GMU. Dessa samtal följdes upp i en intervjustudie utförda av Försvarshögskolan, med 43 av de personer som avgått i förtid. En orsak till avhoppet förklaras i intervjustudien med att det är en kort och intensiv utbildning med högt tempo, men studien påvisade inga kritiska punkter avseende utbildningens utformning eller ledarskap. De främsta orsakerna till avhoppet var hårda faktorer (sådana som Försvarsmakten inte kan påverka) så som skador, personliga skäl och dåliga förberedelser. Men en del avhopp berodde på så kallade mjuka faktorer, så som förlorad motivation, utbildningens innehåll och ledarskap.¹⁹²

Internationellt så finns det en stor mängd studier. De flesta är dock i första hand amerikanska och inriktade på heltidstjänstgörande personal. Ett exempel är Dichter & Trues intervjustudie¹⁹³ bland amerikanska kvinnliga veteraner, den visade att många av dem slutat i förtid. Många av orsakerna var gender-baserade så som våld, trakasserier, och omvårdnadsbehov. Andra arbetade till kontraktets slut men valde att inte förlänga, många på grund av risken att skickas på ny insats.

Kulick (2004) testade en anpassad modell av Lee, Mitchell, Holtom, McDaniel och Hills *Unfolding model of voluntary turnover*¹⁹⁴ (se avsnitt 3.2.5) bland US Air National Guards och Air Force Reservist. Steget med att söka efter andra arbeten var uteslutet i den anpassade modellen. Modellen visade att få personer hade ett existerande script för att sluta efter att deras kontrakt var över. Modellen förklarade cirka 25% av frivilliga avgångar, vilket kan anses högt för en modell över avgångar. Holt, Rehg, Lin och Miller¹⁹⁵ testade även de Lee m.fl. *Unfolding model of voluntary turnover*¹⁹⁶ på officerare i det amerikanska Flygvapnet. Med dessa respondenter förklarade ursprungsmodellen 47% av frivilliga avgångar. Lades en extra utgång/faktor till som passar i det militära arbetslivet (avgång vid kontraktidens slut) så förklarades hela 83% av besluten att avgå från sitt arbete i Flygvapnet.

Godlewski och Kline testade en modell över tidig frivillig avgång bland kanandesiska militärer i grundträning¹⁹⁷. Modellen visade att individuella egenskaper (normativt engagemang, vilja till militär karriär och mental styrka) påverkade engagemanget och avgångar. De som redan innan kände engagemang i organisationer, ville bli militärer eller hade hög mental styrka, skapade ett engagemang till försvaret och valde att stanna i högre grad. Bland de som hade intentioner till att sluta var sannolikheten större att de faktiskt lämnade innan grundträningen var slut.

3.3.6 Andra arbeten

En orsak till att lämna sin tjänst, kan till exempel vara erbjudande om annat arbete eller studier. Internationellt finns ett antal studier som också arbetat med denna frågeställning. En slovensk studie bland militärer visade på att en stor andel (55,9% av de tillfrågade) troligtvis eller definitivt skulle tacka ja om de blev erbjudna ett lämpligt civilt arbete, medan endast en mindre andel (25,2 %) troligtvis eller definitivt skulle tacka nej¹⁹⁸. En enkätstudie bland polska militärer visar dock en annan bild. Där ses inte ett byte till ett civilt arbete som lika attraktivt, endast 7,5% uppgav att de skulle byta till ett bättre arbete om de fick ett erbjudande¹⁹⁹.

Studier i Belgien visar på att det finns en stark koppling mellan rekryteringsproblematik/avhopp och konjunktur²⁰⁰. Om det finns gott om arbetstillfällen på den civila marknaden är försvaret inte en lika attraktiv arbetsplats. Detta är särskilt tydligt i vissa specifika befattningar med höga löner på den civila arbetsmarknaden, exempelvis för läkare och piloter. För befattningar som är svårrekryterade utifrån konkurrens på den civila marknaden (exempelvis pilot) är deras lösningar att försöka erbjuda mer konkurrenskraftiga löner eller om utbildningen sker i försvarets regi ställa krav på att tjänstgöra ett antal år inom försvaret efter att utbildningen är genomförd.

3.3.7 Förlänga sitt kontrakt

En avgång, oavsett om den är tidig eller sen, påverkar oftast prestationen och effektiviteten hos organisationen^{201 202}, samtidigt som det är en ekonomisk förlust och ofta innebär att nyrekrytering behöver ske²⁰³. En sen avgång kan innebära att kunskap går förlorad just nu och en tidig avgång kan leda till att det inom några år blir färre seniora med stor kunskap.

Bland internationella studier på denna frågeställning kan Clayton²⁰⁴ nämnas, som undersökte perioden 1995-2002 med hänsyn till demografiska faktorer i syfte att skapa en baslinje över vem och vilka inom USAR och ARNG som förlänger sin anställning. Det fanns en skillnad mellan tidiga och sena avgångar. Det var vanligare att de som arbetat länge förlängde sina kontrakt än att de som inte arbetat så länge förlängde sitt kontrakt. Inom USAR och ARNG var det vanligare att de som har försörjningsansvar stannade kvar/förlängde sin anställning²⁰⁵.

En slovensk studie visade att ju nöjdare de Slovenska militärerna var över sin anställning, desto högre var sannolikheten att de skulle förlänga sitt kontrakt. De faktorer som påverkade viljan att förlänga kontraktet var bland annat: arbetsuppgift, arbetstid, arbetsplats, lön, mat, uniform och skyddsutrustning²⁰⁶. Andra faktorer som positivt påverkade att de förlängde sitt kontrakt var hur stolta de var över att vara med i den slovenska försvarsmakten, hur viktigt deras arbete kändes och

hur mycket glädje det gav dem. De som kände att det militära yrket påverkade deras familj negativt var inte lika benägna att förlänga sitt kontrakt.

Smith, Holtom & Mitchell genomförde år 2000 en enkätstudie om frivilliga avgångar och pension med cirka 2000 personer som arbetat länge i det amerikanska flygvapnet²⁰⁷. De som var missnöjda och de som hade andra jobbalternativ slutade i signifikant högre grad än andra. För de som stod i valet om att förlänga eller avsluta sitt kontrakt fann studien två prediktorer för vilka som skulle förlänga sitt kontrakt, dessa var "Continuance commitment" och "organizational job embeddedness". Continuance commitment handlar om den upplevda kostnaden av att lämna organisationen. Organizational job embeddedness består av tre konstrukt, hur bra personen passar in, vilka länkar personen skapar samt den upplevda eller reella kostnaden av att lämna.

Valet att stanna kontraktstiden ut eller inte samt att förlänga kontraktet eller inte kan påverkas av många olika saker. Orsaker till att personer i US Air National Guards och Air Force Reservist skulle lämna sin tjänst är framförallt kopplat till ledarskap samt konflikter mellan det militära arbetet och civila livet. Exempel på orsaker som kunde leda till avgång var: ledare som saknar militära kunskaper, konflikter mellan militärt- och civilt arbete, utebliven befordran, konflikt mellan militärt engagemang och familjeliv²⁰⁸.

För de i Smith et als. (2010) uppföljningsstudie på personal i amerikanska flygvapnet som istället stod inför valet att antingen gå i pension eller förlänga sitt kontrakt så fanns tre prediktorer för att de skulle förlänga, nämligen "affective and normative commitment" och organizational job embeddedness (förklaring se ovan). Affective commitment rör den emotionella kopplingen till organisationen medan normative commitment handlar om upplevda skyldighet mot organisationen. Däremot var de personer som var mer engagerade i samhället/gemenskapen (embedded in community) både mer benägna att avgå samt att gå i pension (för att inte riskera omlokalisering)²⁰⁹.

3.3.8 Åtgärder för att behålla personal

I Incitamentsenkäten 2017 fick GSS/T besvara vad som i första hand skulle påverka dem att stanna inom Försvarsmakten, de fem främsta faktorerna som kunde påverka deras beslut var: fler övningar (15,4%), fler insatser (14,3%), förbättrade utvecklingsmöjligheter som GSS/T (14,3%), en premie som ökar med anställningens längd och utbetalas vid avslut (11,1%) samt bättre löneutveckling som GSS/T (9,4%).

Generella åtgärder som nationer inom NATO har vidtagit omfattar löneförhöjningar, bonussystem och olika typer av förmåner, exempelvis barnpassning och flytthjälp²¹⁰. I Kanada finns ett initiativ som fokuserar på de försvarsanställdas livskvalitet, utifrån en hypotes om att den som upplever en hög livskvalitet är mindre benägen att byta jobb²¹¹.

Lön. Att få högre lön och högre ingångslön är två av de faktorer som kan få de GSS/T som besvarade Incitamentsenkäten 2017 att stanna kvar inom Försvarsmakten.

Utanför Sverige finns exempel på hur frågan avseende lön till tidvis tjänstgörande hanteras. I USA skiljer sig lönen åt mellan de som är i aktiv tjänst och de som är reservare. De i aktiv tjänst får grundlön, skattefria mat- och boendetillägg samt vissa andra specialförmåner. Reservare som övar på helgen får grundlönen dubblad, men så fort de tas i aktiv tjänst så får de samma ersättning som de i aktiv tjänst²¹². Mellan 2001 och 2005 steg de amerikanska militära lönerna i avsevärt högre takt än de civila lönerna, ett sätt för att få soldaterna att stanna i det militära. För dålig lön är något som kan påverka de Polska militärerna negativt och få dem att avsluta sin anställning i förtid eller inte vilja förlänga kontraktet²¹³. Enkätstudier i den Slovenska militären pekade på några faktorer som främjar förlängning av kontrakt, den främsta är lönen, då gällande månadslönen och inte ersättningar som ges för övningsdygn, övertid m.m.²¹⁴.

Förmåner. I incitamentsenkäten 2017 fick GSS/T besvara vad som i första hand skulle få dem att stanna inom Försvarsmakten. De främsta faktorerna handlade själva arbetet och lön (se ovan) men det fanns några förmåner som skulle kunna få dem att stanna till exempel: Civila studier på arbetstid (5,2%), fritt C-körkort (3,7%), fritt träningskort hos valfri aktör (2,7%), att Försvarsmakten ordnar med bostäder (1,4%), rabatter hos olika leverantörer på varor och tjänster (1,3%) samt ökad möjlighet till att under anställningen få löpande coachning och stöd med att växla arbete vid anställningens avslut (1,3%).

Internationellt finns exempel på åtgärder avseende förmåner. Vissa yrkeskategorier inom den amerikanske militären erbjuds hög bonus om de förlänger sina kontrakt, och de allra flesta får någon sorts bonus vid förlängning²¹⁵. I Nederländerna erbjuds körlektioner för soldater under utbildningen²¹⁶. I Spanien kan soldater få hjälp med hyra och bostadsköp efter tre respektive fem års anställning²¹⁷. I Belgien finns istället en möjlighet för de som avbryter sin anställning att komma tillbaka inom ett år. Detta har resulterat i något fler avhopp, eftersom det är lättare att ta steget att hoppa av, men det finns många exempel på personal som har valt att komma tillbaka²¹⁸.

Vårda sin personal. Internationella exempel på värdet av att vårda personalen inkluderar exempelvis Schweiziska försvarsmakten där en studie visat att uppskattning på jobbet är positivt relaterat till nöjdhet över jobbet och negativt relaterat till känslan av förbittring bland officerare²¹⁹. Att personalen är nöjd med sitt arbete samt att skapa "Organizational commitment" är något som kan förhindra att personalen ser sig om efter nya arbeten²²⁰. En enkätstudie bland officerare i Kanada visade att stöd från organisationen "supportive management" bland annat genom en balans mellan arbete och fritid, ett stimulerande arbete, en tydlig arbetsbeskrivning och "supervisor support" ledde till "job satisfaction" och det var positivt relaterat till hälsa och motverkade tankar om avgång²²¹.

I Danmark har synen på militären och soldater förändrats drastiskt under de senaste tio åren: tidigare talades det inte om vad militären gjorde på missioner eller om förluster. Det fanns inte heller något arbete med att vårda sin hemvändande personal. De relativt många stupade under Afghanistanmissionen har dock ändrat på detta så nu är läget annorlunda. Det finns ett behov av att förbättra arbetet för att behålla sin personal då fler än tidigare väljer att avsluta sin anställning. Därför har nya initiativ tagits, det finns numera ett "veteran program" som tar emot soldater när de kommer hem från missioner, flaggans dag (en dag för att hedra avlidna soldater) är upprättad och militären och dess arbete har synliggjorts bland allmänheten²²².

Olika typer av restriktioner. I Spanien finns ett bestraffningssystem som innebär att de som avgår på grund av att de blev tilldelade "fel" tjänst inte omedelbart får söka en ny tjänst. I Spanien har man också valt att koda om vissa ständigt vakanta tjänster och istället öka antalet tjänster inom områden som är särskilt populära²²³. Tyskland har i sin tur infört att de som väljer att avsluta sin tjänst innan kontraktstiden är slut får böta²²⁴. Stop-loss är en policy i USA som gör att de personer vars kontraktstid är på väg att löpa ut ändå kan hållas kvar i tjänst om deras förband ska ut på mission, vanligtvis rör det sig om tiden från att missionen tillkännages till 90 dagar efter hemkomst²²⁵.

3.3.9 Sammanfattning av militära karriärstudier

Anställningsformen GSS/T skiljer sig från en normal civil anställning i det hänseende att det både är en deltidstjänst och har ett tidsbegränsat avtal. Att det är en deltidstjänst gör att det går att kombinera ett militärt intresse med ett civilt yrke/studier. Det är emellertid svårt att hitta studier som berör denna speciella anställningsform, de flesta studier är genomförda på heltidstjänstgörande personal.

Sammanfattningsvis har avsnittet överskådligt beskrivit modeller och strategier för att öka rekryteringen och behålla sin personal samt tittat på hur andra nationer med liknande

personalförsörjning agerar. Studier visar att modeller över omsättning av personal från den civila arbetsmarknaden med små anpassningar kan förklara avgångar även bland militär personal. Svårast är att behålla nyutbildad personal, lättare är att behålla de som har arbetat länge inom militären, är nöjda, känner engagemang och inte finner stora brister i organisationen. Internationella åtgärder som har visat sig fungera för att behålla personal är att se över lönerna, erbjuda förmåner och vårda personalen. Även anpassning av marknadsföring och utbildning för att skapa en realistisk förväntan kan öka antalet som kvarstår i tjänst.

4 Test av en preliminär modell

4.1 Inledning

Resultatet från projektets inledande arbete var en preliminär förklaringsmodell. Den innehöll de faktorer som utifrån serien av explorativa studier samt litteraturgenomgången bedömts vara relevanta för projektets syfte samt hur dessa faktorer hypotetiskt förhåller sig till varandra (en kortfattad översikt ges i bilaga 3). Till modellen fanns dessutom en uppsättning indikatorer definierade till respektive faktor. Se Wikberg och Granåsen (2016c)²²⁶ eller Wikberg och Stenius (2017)²²⁷ för en komplett sammanställning. Indikatorerna var genomgående utformade som enkätfrågor för att möjliggöra en bred datainsamling från så många som möjligt. I Wikberg (2015)²²⁸ diskuteras de överväganden mellan olika typer av datakällor och data som låg till grund för detta val.

Nästa utmaning för projektet var därmed att testa om data som samlas in med hjälp av indikatorerna stämmer med vad modellen säger avseende koppling mellan indikatorer och faktorer samt relationen mellan centrala faktorer. Med andra ord innebär det att syftet var att pröva ifall strukturen på den föreslagna modellen var rimlig och kan användas som förklaringsmodell för hur individerna i GSS/T-kategorin utvecklas med avseende på bakomliggande påverkansfaktorer och personliga förutsättningar.

4.1.1 Förutsättningar

Förutsättningen för att testa modellen var att data skulle samlas in i samband med Försvarsmaktens återkommande incitamentsenkät^v. Ett antal tilläggsfrågor som tagits fram i projektet infördes i ett avsnitt av enkäten som soldater i GSS/T kategorin gavs möjlighet att frivilligt besvara. Det bedömdes dock inte lämpligt att i en pilotstudie ta med samtliga indikatorer som hörde till den framtagna modellen. Dels på grund av det stora antalet indikatorer^{vi} och att datainsamlingen koordinerades med incitamentsenkäten som enbart riktar sig till personal som är i kontrakt vilket gör att vissa indikatorer inte är möjliga att samla data om (till exempel faktiska orsaker till att ett avslut faktiskt sker). Men ett annat viktigt skäl var att ett första test av en förklaringsmodell rimligen bör fokusera på grundstrukturen i form av faktorer som bedöms som de mest centrala. En prioritering av vilka faktorer och indikatorer som skulle tas med var därför nödvändig. I Wikberg och Stenius (2017)²²⁹ redogörs för bakgrunden till dessa beslut och vilka indikatorer som prioriterades.

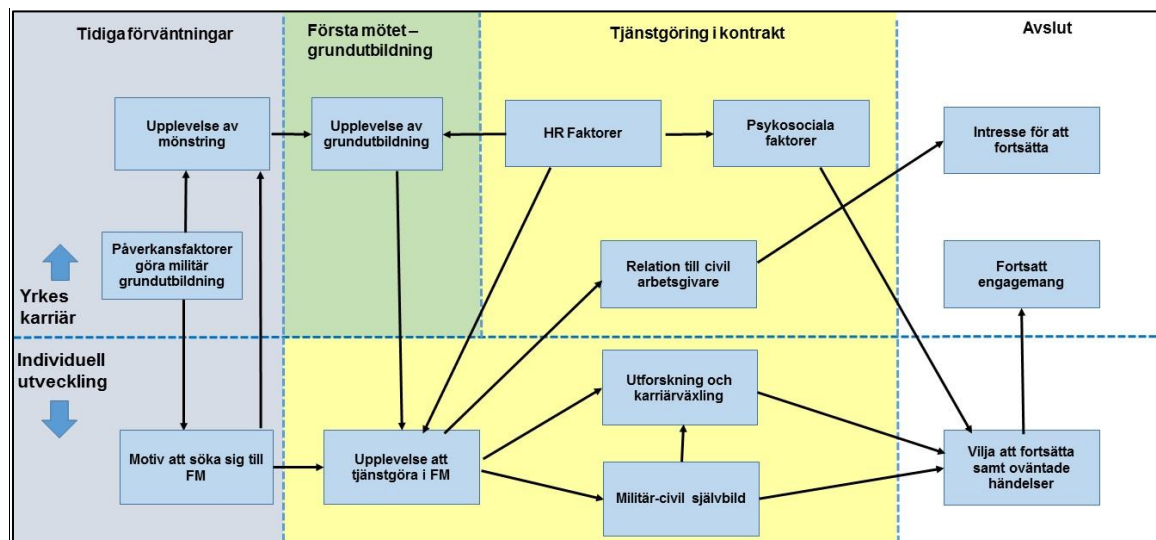
4.1.2 Förklaringsmodellens faktorer

Begränsningen i data som samlades in innebar att modellen (se Bilaga 3) förenklades på ett sätt så att samma grundstruktur bibehölls men med ett färre antal faktorer. Antalet faktorer som fångades med indikatorerna i datainsamlingsinstrumenten var begränsat till de 13 faktorer som bedömdes som de mest centrala av de 32 som definierats. Av samma anledning slogs två faser, ”utforskning” som motsvarade den första tiden som kontraktsanställd och den efterföljande fasen ”mognad” ihop till en fas ”tjänstgöring i kontrakt”. Bedömningen var att denna förenklade modell skulle återspegla både de centrala grundantagandena och den grundläggande strukturen i den framtagna förklaringsmodellen (Bilaga 3). Den förenklade modellen återges i figur 10.

^v I en enkät riktad till GSS så genomför Demoskop för Försvarsmaktens räkning en enkät avseende viljan att fullfölja sin anställning. Enkäten var tidigare enbart riktad till GSS/K men från och med 2015 så ingår även GSS/T.

Underlaget är i högsta grad intressant då intention att sluta är starkt korrelerat med att faktiskt sluta.

^{vi} Det totala antalet indikatorer till den framtagna modellen uppgick till 297 enskilda bedömningar.



Figur 10. Förenklad modell av personalflödet GSS/T. Figuren illustrerar strukturen och innehållet i de faktorer som identifierats under projektets arbete.

Den förenklade modellen består av fyra skeden uppdelade i två spår. Ett militärt karriärspår som inkluderar Försvarmaktens rekryteringsprocess samt därefter följande faktorer som är yrkesrelaterade till såväl den militära som den civila karriären. I det individuella utvecklingsspåret ingår tidiga motiv till att söka en militär utbildning och därefter följande ålderstypiska erfarenheter avseende hur man utvecklas som individ inom ramen för sin livskarriär. Vart och ett av skedena innehåller ett antal faktorer.

Tidiga förväntningar är ett skede som innefattar tiden fram till och med mönstring/uttagsprovning. Det vill säga de förväntningar och åsikter kring tjänstgöring i Försvarmakten individen format innan denne börjat. Skedet innehåller tre centrala faktorer.

”Påverkansfaktorer göra militär grundutbildning” är en del av yrkeskarriärspåret och definieras som olika yttre motivationsfaktorer som kan påverka ens vilja att söka sig till Försvarmakten och innefattar Försvarmaktens egen marknadsföring i olika former samt medias rapportering men även påverkan från familj och vänner.

”Upplivelse av mönstring” är också en del av yrkeskarriärspåret och definieras som hur man uppfattade sin antagningsprovning, eller mönstring som det tidigare kallades, och innefattar hur man upplevde urvalsprocessen och resultatet men även hur viktigt det var att bli uttagen till en viss befattning eller utbildningsort.

”Motiv att söka sig till FM” är en del av det individuella utvecklingsspåret vilket definieras som olika inre motivationsfaktorer avseende viljan att söka sig till Försvarmakten och innefattar i vilken grad man tidigt lockats av det militära livet, om man ser det som ett komplement till annat, om man vill testa det militära men även om man såg det som ett alternativ av flera.

Första mötet – grundutbildning är ett skede som innefattar tiden under grundutbildningen. På grund av de prioriteringar som gjordes samlades bara data avseende yrkeskarriärspåret. En faktor ingick i skedet.

”Upplivelse av grundutbildning” vilket definieras som summan av de upplevelser man hade under det första mötet och vad det innebär att vara soldat. Faktorn innefattade hur man uppfattade utbildningen, om den var meningsfull, om det fanns tydliga övergripande mål, om det fanns utrymme att ta eget ansvar och om den kändes realistisk. Den innefattade även om människors lika

värde präglade arbetsklimatet, om det var möjligt att diskutera etiska frågor och om utbildningen bidrog positivt till att utvecklas som människa.

Tjänstgöring i kontrakt är ett skede som innefattar tiden efter man anställts till dess man påbörjar processen med ett avslut. Skedet innehåller tre centrala faktorer i yrkeskarriärspåret.

"HR faktorer" vilket definieras som de formella arrangemang och avtal som är kopplade till en anställning vid försvarsmakten och innefattar bland annat lön, lönetillägg och löneförmåner, personaladministration, reseadministration, tjänstgöringsplanering och i vilken grad anställningsförhållanden motsvarat förväntningar.

"Psykosociala faktorer" vilket definieras som förhållanden i anställningen som påverkar individens psykiska hälsa och välbefinnande och innefattar upplevelser av stress, säkerhetsproblem, respekt, gemenskap, hälsoproblem, fysiska skador, överbelastning, hur kompetens omhändertas, delaktighet, möjlighet att utvecklas och rådande värderingar och åsikter bland kollegor och inom Försvarsmakten.

"Relation till civil arbetsgivare" vilket definieras som stöd och krav från såväl en civil arbetsgivare som Försvarsmakten avseende den dubbla karriären och innefattar upplevt stöd från Försvarsmakten, hur civil arbetsgivare förhåller sig till den militära tjänstgöringen och i vilken grad erfarenheter från tjänstgöring är utvecklande för den civila karriären.

Vidare innehöll skedet tre faktorer relaterade till det individuella utvecklingsspåret.

"Upplevelse att tjänstgöra i Försvarsmakten" vilket definieras som hur man som människa påverkas av en anställning och innefattar hur det påverkar fritiden, den ekonomiska situationen, personlig utveckling och påverkan på annan civil sysselsättning.

"Militär-civil självbild" vilket definieras som den inre bild man har av sig själv och sin tjänstgöring i två parallella karriärer och innefattar i vilken grad soldatutbildningen är en viktig del av mig som person, om det är viktigt att fortsatt vara aktiv efter att kontrakt löpt ut, hur man upplever att engagemanget i Försvarsmakten uppfattas av omgivning men även upplevd risk att råka ut för en olycka vid tjänstgöring och hur väl man tror att materiel och utrustning fungerar vid krig eller konflikt.

"Utforskning och karriärväxling" vilket definieras som möjligheter man ser att en tjänstgöring i Försvarsmakten innebär och innefattar möjligheter att göra karriär, utvecklas mot nästa nivå, byta tjänstgöring, fördjupa sin kompetens, delta i insatser och få ta större ansvar.

Avslut är ett skede som innefattar perioden med överväganden och beslut avseende avslut av eller fortsatt engagemang i annan form efter ett kontrakt som GSS/T. Skedet innefattar två centrala faktorer i yrkeskarriärspåret och en i det individuella utvecklingsspåret.

"Intresse för att fortsätta" vilket definieras som ambitionen att fortsätta sin karriär inom Försvarsmakten i en annan personalkategori innefattande möjligheterna att växla till officer, specialistofficer, reservofficer, GSS/K, Hemvärnet eller civilanställd.

"Fortsatt engagemang" vilket definieras som upplevd möjlighet att ha ett fortsatt engagemang i Försvarsmakten och innefattar upplevd möjlighet byta befattning, inriktning, tjänstgöringskategori och tjänstgöringsort men även i vilken grad man uppmuntras från Försvarsmakten till fortsatt engagemang.

"Viljan att fortsätta samt oväntade händelser" vilket definieras som yttre omständigheter som påverkar möjligheten att fortsätta en anställning och innefattar händelser som påverkar tjänstgöring relaterat till familj, ort, arbete, studier och hälsa men även den totalt bedömda sannolikheten att hela anställningen genomförs.

4.1.3 Hypotetiska relationer mellan faktorer i förklaringsmodellen

Som framgår av Figur 10 så fanns det en hypotetisk relationsstruktur specificerad mellan de olika faktorerna som indikeras med ett antal pilar. I hög utsträckning påverkar rimligen alla faktorer varandra men antagandet var att vissa relationer var av större betydelse än andra. Grundantagandena bakom dessa hypotetiska relationer var att olika yttre faktorer i form av Försvarsmaktens marknadsföring m.m. inledningsvis har betydelse för hur individen formar sin inställning till en karriär i Försvarsmakten samt hur antagningsprövningen uppfattas. Det antas även finnas ett växelspel mellan det individuella utvecklingsspåret och yrkeskarriärspåret.

Vidare antas upplevelser och åsikter i tidiga skeden påverka efterföljande. Hur första mötet med Försvarsmakten upplevs antas i hög grad påverkas av hur väl utfallet av antagningsprövning stämmer med det önskade och förväntade.

När individen väl tjänstgör i kontrakt så antas två faktorer, en i respektive utvecklingsspår vara centrala. Dels de formella arrangemang och avtal mm - *"HR faktorer"* - som hänger samman med en anställning i Försvarsmakten och dels hur individen som människa påverkas av en anställning - *"Upplevelse att tjänstgöra i Försvarsmakten"*. Dessa två faktorer antas påverka hur individen utvecklar sin självbild, utforskar möjligheter att fortsätta sin anställning, utvecklar sin relation med en civil arbetsgivare samt upplever psykiska hälsa och välmående. I ett andra steg så påverkas sådana aspekter hur man resonerar inför ett avslut.

Målsättningen med analysen har varit att, utifrån insamlad data, skatta hur olika faktorer i modellen hänger ihop. Exempelvis, kan man tänka sig att grundutbildningens egenskaper i spåret för den militära karriären kan påverka engagemanget i Försvarsmakten i spåret för den individuella utvecklingen. Rimligtvis är sambandet mellan vissa faktorer starkare. Att identifiera sådana mönster, eller strukturer, är en viktig del i en förklaringsmodell för hur GSS/T-kategorin utvecklas med avseende på bakomliggande påverkansfaktorer och personliga förutsättningar.

Med hjälp av en strukturell ekvationsmodellering (SEM) - se bilaga 4 för en kortfattad sammanfattning av analysmetoden - kan sådana underliggande relationsstrukturer i modellen testas givet ett tillräckligt stort dataunderlag. Vidare får man ett underlag att bedöma i vilken grad olika indikatorer bidrar till en förklaringsmodell.

4.2 Metod

Datainsamling. Insamling av data skedde över sommaren 2017 och samordnades med Försvarsmaktens återkommande incitamentsenkät. För datainsamlingen svarade Demoskop. Det övergripande syftet med incitamentsenkäten är att förstå drivkrafter för att fullgöra anställningsavtal bland GSS/K och GSS/T. Undersökningen har även genomförts 2011, 2013 och 2015 med kontinuerligt anställda soldater. GSS/T ingick i målgruppen första gången 2015. Datainsamlingen skedde via internet där de hade blivit inbjudna via postal avisering och påminnelse. Demoskop randomiserade ett stratifierat urval utifrån ett register med undersökningens målgrupp som levererats av Försvarsmakten. Totalt besvarade 1 813 soldater incitamentsenkäten varav 965 från GSS/K och 848 från GSS/T. Samtliga tillhörande kategorin GSS/T tillfrågades ifall de var villiga att frivilligt besvara de tillägsfrågor som tagits fram i projektet. Frågorna i den ordinarie incitamentsenkäten samt extraenkäten till GSS/T framgår av bilaga 1 och 2. Insamlad data avidentifierades avseende person och sammanställdes av Demoskop i MS Excel varefter underlaget överlämnades till projektet för analys.

Rättning av data. Huvuddelen av frågorna var bedömningar på en femgradig Likertskala^{vii} där det högsta värdet motsvarade en ”positiv” bedömning. För ett fåtal frågor var dock skalan omvänd – dvs ett högt värde motsvarade en ”negativ” bedömning. Innan data analyserades rättades dessa genom att skalan reverserades för dessa variabler så att ett högt värde genomgående skulle motsvara ett ”positivt” värde.

Analys. Analysen genomfördes i ett antal steg.

I ett första steg karakteriserades dataunderlaget i form av en analys av bakgrund på de som svarat samt hur de svarat. Huvuddelen av resultatet sammanställdes i tabellform i form av medelvärden och standardavvikelse på respektive indikator (återfinns i bilaga 5).

Därefter analyserades om det fanns några skillnader mellan män och kvinnor samt mellan förbandstyper^{viii}. Analysen gjordes med hjälp av Multivariat variansanalys^{ix}, uppdelat i de olika faserna i modellen.

Slutligen analyserades om strukturen på förklaringsmodellen överensstämde med data med hjälp av en strukturell ekvationsmodellering (SEM – Se bilaga 4 för en kortfattad beskrivning av metoden) och analysverktyget AMOS som är en extension av statistikprogrammet SPSS för SEM-analyser. I samband med SEM-analysen ersattes databortfall i form av frågor som inte besvarats med respektive variablers medelvärde. Analysen var inledningsvis konfirmativ vilket innebar att det var exakt den modellstruktur som specificeras i Figur 10. som testades. Analysen ger en indikation på hur väl modellen stämmer med data med hjälp av en rad olika testvärden^x. Analysen genererar dock även en uppsättning ”modification indices” som utgör förslag på hur modellen kan förbättras genom olika förändringar av modellens struktur. Det är viktigt att påpeka att de flesta av dessa förslag på modifieringar enbart är baserade på statistisk korrelation. De modifieringar man väljer att införa måste vara teoretiskt rimliga och analytiskt accepterade. I analysen tilläts därför bara modifieringar i form av att tillåta kovarians mellan indikatorer tillhörande samma faktor (vilket är det analytiskt accepterade) samt relationer mellan faktorer som bedömdes teoretiskt rimliga. Utfallet från den inledande konfirmativa analysen användes, med dessa restriktioner, till att med en explorativ ansats succesivt iterera fram en modell med bättre överensstämmelse med data.

4.3 Resultat

4.3.1 Representativitet i erhållen data

Det finns för närvarande cirka 4250 personer anställda som GSS/T, av dessa så svarade 639 personer på incitamentsenkäten, men nio stycken av dessa slutförde inte tilläggsenkäten varför dessa exkluderades från beräkningarna vilket ger en svarsfrekvens på cirka 15%. Andelen män och

^{vii} I ett fåtal fall hade skalan en annan skalning. Detta förhållande har ingen betydelse för de analyser som genomförts i detta sammanhang.

^{viii} Jämförelser mellan förband gjordes ej på grund av att grupperna blev för små. Istället användes den lite grövre kategorisering som fanns i underlaget från Demoskop: Arméförband, Flygvapenförband, Lednings- och underrättelseförband, Logistikförband, Marinförband, Övriga förband, skolor och centrum.

^{ix} Multivariat variansanalys (MANOVA) är en typ av analys som används för att analysera data som involverar mer än variabel åt gången. Jämfört med envägs variansanalys (ANOVA) som bestämmer huruvida medelvärdet av en variabel skiljer sig signifikant mellan grupper hanterar MANOVA flera variabler samtidigt för att jämföra olika grupper.

^x Det finns inget entydigt mått på en modells överensstämmelse i samband med SEM. Istället finns det en rad olika mått som man kan använda. I detta fall har Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) använts. Ju lägre RMSEA är desto bättre. Gränsvärdena brukar anges; Bra anpassning < .05; acceptabel anpassning < .08; medioker anpassning < .10. I detta fall är hela konfidensintervallet < .05. P-värdet baseras på ett test om det uppmätta RMSEA värdet skiljer sig signifikant från .05. Jöreskog och Sörbom (1996) rekommenderar att värdet på PCLOSE bör vara > .5.

kvinnor som besvarat enkäterna är i stort sett representativ för andelen kvinnor och män i GSS/T (se tabell 10). Det var främst anställda i arméförband som besvarade enkäterna, följt av logistikförband och marinförband (se tabell 11).

Tabell 10. *Fördelning mellan vilka som svarat på enkäterna.*

	Besvarat enkäter (antal)	Besvarat enkäter (procent)	Anställda GSS/T (antal)	Anställda GSS/T (procent)
Kvinna	77	12,2	450	10,6
Man	553	87,8	3800	89,4
Total	630	100,0	4250	100,0

Tabell 11. *Svarsfördelning mellan förband.*

	Antal	Procent
Arméförband	409	64,9
Flygvapenförband	41	6,5
Lednings- och underrättelseförband	23	3,7
Logistikförband	92	14,6
Marinförband	56	8,9
Övriga förband, skolor och centrum	9	1,4
Total	630	100,0

4.3.2 Respondenternas bakgrund

Respondenterna är i åldern 20-67 år med en medelålder på 31,9 år. Majoriteten (95,2%) är födda i Sverige och har två svenskfödda föräldrar (84,1%), 10,3% har en utlandsfödd förälder och 5,4% har två utlandsfödda föräldrar. De flesta respondenter är högt utbildade, hela 61,6% har en eftergymnasial utbildning och endast 1,6% hade lägre utbildning än 2-årigt gymnasium.

De flesta respondenter (65,1%) genomförde sin utbildning som värnpliktig (innan 2009). En femtedel har genomfört sin utbildning inom GMU och en mindre andel (11%) hade genomfört Grundutbildningen, resterande respondenter uppgav annan bakgrund. Respondenternas tjänstgöringstid som GSS/T är i medel 3,1 år och de har i medel 6,35 år kvar av sitt kontrakt. Det bör dock noteras att mer än hälften av respondenterna tidigare varit anställda i Försvarsmakten, antingen som heltidsanställd eller i hemvärdet.

Tre fjärdedelar av respondenterna har ett arbete, cirka en femtedel studerar och resterande söker jobb eller sysslar med annat. Så många som 95,6% har erfarenheter från det civila arbetslivet och den erfarenheten är i hög grad positiv^{xi}.

De allra flesta sökte inte till grundutbildningen utan var del av det allmänna värnpliktssystemet. Lite drygt hälften av alla respondenter har angett värnplikt som primär orsak till att de genomgick grundutbildningen och att de gjorde det med blandade känslor. Vissa gjorde det av plikt och fann något de inte förväntat sig, medan andra hade valt att göra det ändå för att de hade intresse av det militära.

^{xi} m=4,32, std=0,77, 5=mycket positiv och 1=mycket negativ

Deras syn på Försvarsmakten har ”försämrats” under årens gång^{xii} (se bilaga 5). Den var som bäst under grundträning, lite lägre hos de som varit kontinuerligt anställda och lägst i skedet de befinner sig nu som GSS/T. Generellt så hade respondenterna dock ett högt förtroende för Försvarsmakten, endast 37 respondenter svarade 2 eller lägre och tre stycken avböjde att svara, i övrigt svarade respondenterna 3 eller mer på en femgradig skala. När det gäller förtroendet för att Försvarsmakten förmåga att lösa sina uppgifter så var förtroendet starkt för internationella militära insatser^{xiii} och bistå övriga samhället vid katastrofer^{xiv}, men lite lägre när det gäller att försvara Sverige i händelse av väpnat angrepp^{xv} och upptäcka och avvisa kränkningar av Sveriges gränser^{xvi}.

4.3.3 Skillnader mellan män och kvinnor samt förbandstyp i de fyra faserna

Hur respondenterna svarat på respektive indikator framgår av bilaga 5. Analysen av skillnaden mellan män och kvinnor samt mellan förbandstyper visade på några skillnader. Överlag rapporteras enbart skillnader.

Fasen tidiga förväntningar. Det fanns en signifikant skillnad mellan män och kvinnor avseende ”*motiv att söka sig till försvarsmakten*”^{xvii} vilket främst förklaras av att kvinnor rapporterade att de i högre grad än män påverkats av broschyrer, reklam, webbplats, medias rapportering om Försvarsmakten samt Försvarsmaktens deltagande på mässor. Det fanns också en skillnad mellan de olika förbandstyperna^{xviii}, de som sökt till Flygförbanden hade i högre grad påverkats av rekryteringsmaterial och kampanjer samt av medias rapportering.

Avseende ”*upplevelse av mönstring*” fanns en signifikant skillnad mellan män och kvinnor som främst förklarades av att kvinnor rapporterade att det var mindre viktigt för dem att få en specifik befattning.

Fasen första mötet – grundutbildning. Det fanns ingen skillnad mellan kön eller förband på hur respondenterna skattade på frågorna.

Fasen tjänstgöring i kontrakt. Det fanns en signifikant skillnad mellan förbandstyper avseende ”*HR-faktorer*”^{xix} vilket främst förklarades av skillnader avseende framförhållning i planering där Marinen, Armén och skolor och andra förband rapporterade högre värden samt möjlighet till övernattnings nära förbandet där Logistik, Armén samt Flygvapnet rapporterade högre värden.

Avseende ”*psykosociala faktorer*” fanns skillnader mellan såväl män och kvinnor^{xx} som mellan förbandstyper^{xxi}. Skillnaden mellan män och kvinnor förklaras i första hand av att män rapporterade högre värden avseende om kompetens omhändertags, upplevd respekt, gemenskap och tillhörighet, samt delaktighet. Skillnaden mellan förbandstyper förklaras i första hand av skillnader i hur man svarat avseende delaktighet, överbelastning samt stress. Det finns inget tydligt mönster. Soldater från Marinen, Armen samt övriga skolor och centra rapporterar högre värden på delaktighet. Marinen, Logistik samt Flygvapnet indikerar bättre värden på arbetsbelastning. Avseende stress så rapporterar Logistik, Flygvapnet samt övriga skolor och centra mindre stress.

^{xii} $p < .000$, $F = 82.47$, $df = 1$ (till skillnad mot andra jämförelser är detta en ANOVA med inomgruppsdesign)

^{xiii} $m = 4,36$ $std = 0,74$

^{xiv} $m = 4,08$ $std = 0,92$

^{xv} $m = 3,02$ $std = 1,18$

^{xvi} $m = 3,49$ $std = 1,09$

^{xvii} $p < .05$, $F = 4.257$, $df = 4$

^{xviii} $p < .05$, $F = 1.788$, $df = 20$

^{xix} $p < .05$, $F = 1.535$, $df = 50$

^{xx} $p < .05$, $F = 2.756$, $df = 11$

^{xxi} $p < .05$, $F = 1.534$, $df = 55$

På samma sätt fanns det skillnader mellan både män och kvinnor^{xxii} samt förbandstyp^{xxiii} avseende ”*Militär-civil självbild*”. Skillnaden mellan män och kvinnor förklaras genom att kvinnor skattade högre gällande att deras engagemang i Försvarsmakten uppfattades som positivt av deras omgivning. Skillnaden mellan förband förklaras av skillnader på samma indikator. Det var främst soldater från Marinen, flygvapnet och övriga förband och skolor som skattade högre.

Fasen avslut. Avseende ”*Fortsatt engagemang*” fanns det en signifikant skillnad mellan förbandstyp^{xxiv}. Soldater från Marinen samt skolor och andra centrum skattade högre än soldater från Lednings- och underrättelseförband.

Det fanns en skillnad mellan förbandstyp^{xxv} när det gäller ”*Intresse för att fortsätta*” som främst förklarades av skillnader i intresse för att läsa specialistofficersutbildningen, läsa reservofficersutbildningen samt att ta tjänst som heltidstjänstgörande. Störst intresse av att läsa specialistofficersutbildningen hade Flygvapnet och lägst hade Marinen samt Lednings- och underrättelseförband. De som redan läste vid skolor eller centrum hade tillsammans med Flygvapnet ett större intresse av att läsa till reservofficer där intresset var lägst hos Lednings- och underrättelseförband. Att ta en heltidstjänst var av störst intresse för de på skolor och centrum och lägst för Lednings- och underrättelseförband.

Respondenterna fick välja en åtgärd som skulle kunna påverka dem att stanna kvar inom Försvarsmakten. Det fanns fyra primära faktorer som skulle få minst 10% av respondenterna att stanna kvar i kontraktet, dessa var: mer övning (15,4%), fler insatser (14,3%), förbättrade utvecklingsmöjligheter som GSS/T (14,3%) och en premie – ett engångsbelopp, som blir större med anställningens längd, som utbetalas vid anställningens slut (11,1%).

4.3.4 Test av struktur i förklaringsmodellen

Den inledande konfirmativa analysen av modellen som specificerats enligt modellen som framgår av figur 10 gav inledningsvis relativt acceptabla men inte godkända värden^{xxvi}. Efter att i ett första steg ha tillåtit kovarians mellan feltermen^{xxvii} inom respektive faktor (se bilaga 4 för en mer översiktlig beskrivning av begreppet) utifrån de förslag som framkom av analysens ”modification indices” kunde en godkänd överensstämmelse mellan modell och data erhållas^{xxviii}. Utöver dessa modifikationer föreslogs även ett antal modifieringar avseende relationer mellan modellens faktorer som också bedömdes teoretiskt rimliga. Modellöverensstämmelsen i den slutliga modellen efter dessa modifieringar var en ”close fit”^{xxix}.

I konkreta termer innebär ovanstående något tekniska beskrivning av analysen att strukturen på den hypotetiska modellen efter de modifieringar som gjordes i den iterativa analysen är rimlig. Den

^{xxii} $p < .05$, $F = 3.286$, $df = 3$

^{xxiii} $p < .05$, $F = 1.903$, $df = 15$

^{xxiv} $p < .05$, $F = 2.814$, $df = 5$

^{xxv} $p < .001$, $F = 2.153$, $df = 30$

^{xxvi} RMSEA=.059, LO90=.058, HI90=.060, PCLOSE=0.0: Det finns inget entydigt mått på en modells överensstämmelse i samband med SEM. Istället finns det en rad olika mått som man kan använda. I detta fall har Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) använts. Ju lägre RMSEA är desto bättre. Gränsvärdena brukar anges; Bra anpassning < .05; acceptabel anpassning < .08; medioker anpassning < .10. I detta fall är hela konfidensintervallet < .05. P-värdet baseras på ett test om det uppmätta RMSEA värdet skiljer sig signifikant från .05. Jöreskog och Sörbom (1996) rekommenderar att värdet på PCLOSE bör vara > .5.

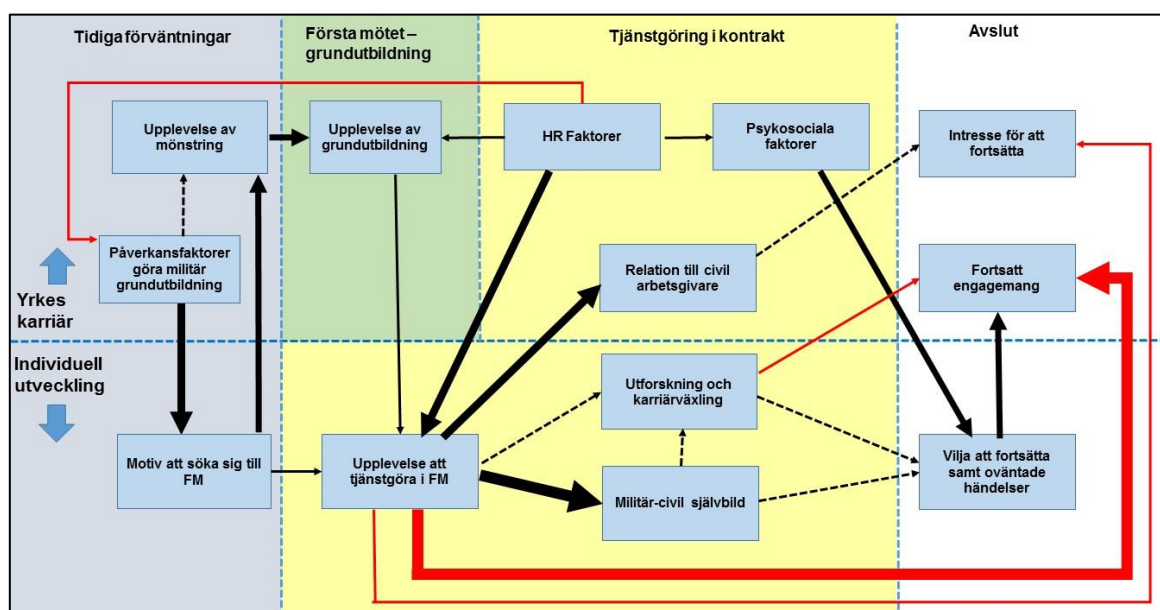
^{xxvii} Variationen i en manifest variabel (faktorn) förklaras oftast inte enbart av variationen i den latent variabeln (indikatorn). Andra faktorer – feltermen eller ovidkommande faktorer – spelar oftast in och förklarar övrig variation. Dessa feltermen kan ha gemensamma nämnare som gör att de samvarierar vilket statistiskt motsvaras av kovarians.

^{xxviii} RMSEA=.048, LO90=.047, HI90=.050, PCLOSE=0.987

^{xxix} RMSEA=.047, LO90=.046, HI90=.048, PCLOSE=1.0

hypotetiska modellen med tillhörande datainsamlingsinstrument kan, efter vissa specifika modifieringar, användas som underlag till en förklaringsmodell för hur individerna i GSS/T-kategorin utvecklas med avseende på bakomliggande påverkansfaktorer och personliga förutsättningar.

Ett viktigt resultat från analysen är även styrkan i sambandet mellan faktorerna. Styrkan anges i form av en regressionsvikt som kan anta ett värde mellan -1 och 1^{xxx}. Figur 11 ger en första översiktlig bild av resultatet i form av en grafisk jämförelse mellan den hypotetiska modellstrukturen i Figur 10 och resultatet från testet. Relationer från den ursprungliga modellen som konfirmerats i SEM-analysen anges med heldragna svarta pilar. Pilens tjocklek indikerar grovt styrkan i sambandet. De exakta värdena på sambandets styrka framgår av Figur 12. Relationer som inte kunnat konfirmeras av analysen anges med svarta streckade pilar. Relationer med lågt samband (regressionsvikt mellan -0.1 och 0,1) har inte tagits med i modellen för översiktens skull. Slutligen anges de modifieringar i form av extra relationer mellan faktorer som tillfördes modellen med röda heldragna pilar. Även här indikerar pilens tjocklek grovt styrkan i sambandet.



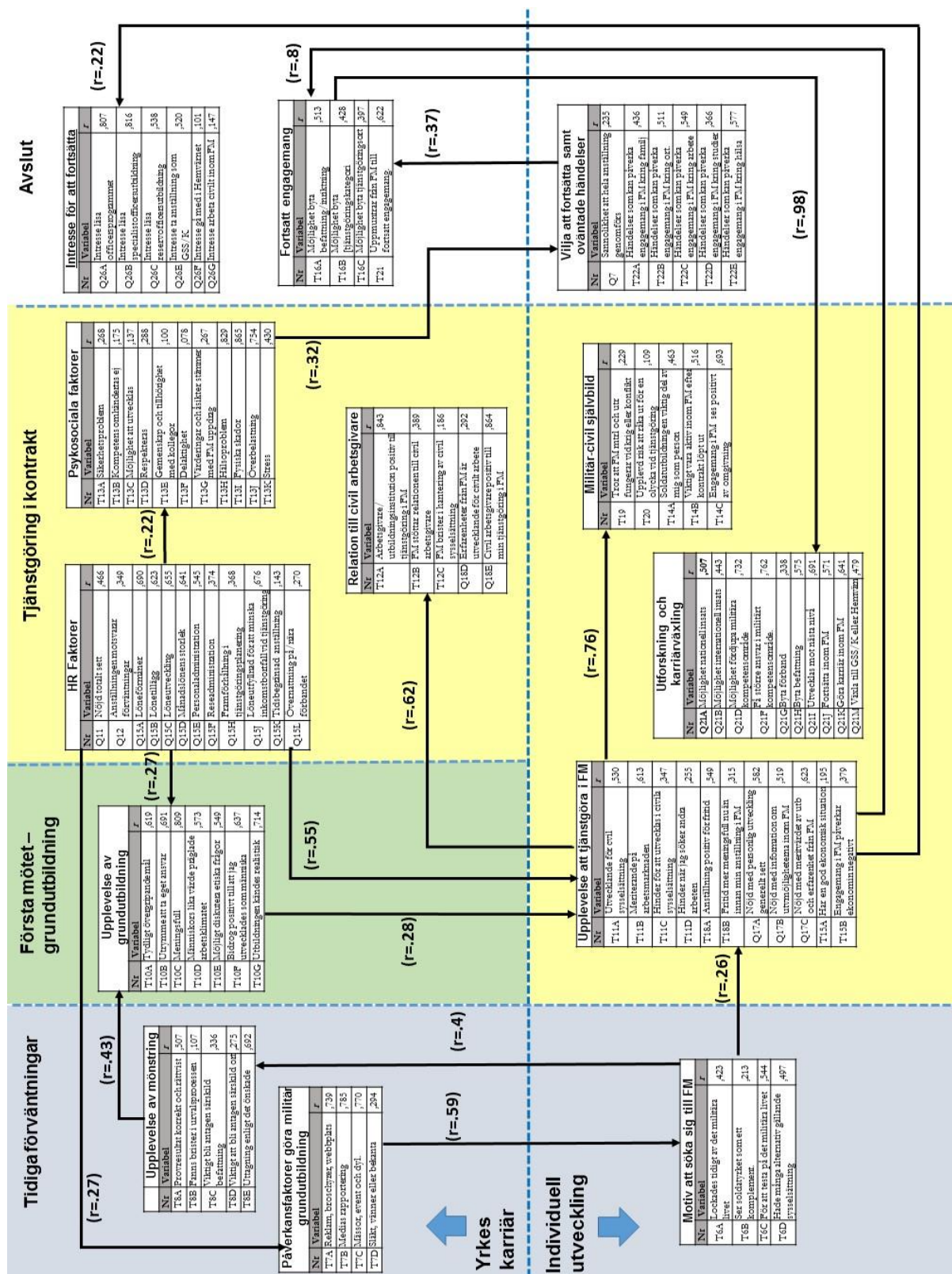
Figur 11. Resultatet från SEM-analysen i översiktlig form som kan jämföras med den hypotetiska modellstrukturen i figur 10. Heldragna svarta pilar anger relationer mellan faktorer som konfirmerats. Streckade svarta pilar anger relationer som inte kunnat konfirmeras. Röda pilar anger modifikationer av ursprungsmodellen i form av relationer som tillkommit. Pilens tjocklek indikerar grovt styrkan i sambandet. Relationer med lågt samband (regressionsvikt mellan -0.1 och 0.1) har inte tagits med i modellen.

En mer detaljerad version av Figur 11 ovan visas i Figur 12. I denna indikeras även innehållet i de indikatorer som hör till respektive faktor. Varje faktor redovisas som en tabell där tabellrubriken är faktorns namn. I tabellen under så finns faktorns indikatorer tillsammans med referens till frågenummer i bilaga 1 och 2. Q står för den ordinarie incitamentsenkäten (Bilaga 1) och T står för tilläggsenkäten till GSS/T (Bilaga 2). Siffran anger frågenummer enligt respektive enkät och den avslutande bokstaven anger delfråga. I tabellen anges även i hur hög grad respektive indikator bidrar till faktorn^{xxxi}. I övrigt visas samma relationsstruktur som i Figur 11 även om layout ändrats något

^{xxx} Gäller för standardiserade värden vilket genomgående används i resultatredovisningen i denna rapport. Vid standardiserade värden överensstämmer med korrelationsmättet.

xxxii Kallas i detta sammanhang faktorladdning. Värdet kan variera mellan -1 och 1 och är alltså ett liknande mått som regressionsviketen mellan faktorer.

på grund av tabellernas olika storlek. Styrkan i sambandet mellan faktorer anges i siffror. Regressionsvikter under 0.1 har inte heller här tagits med i modellen.



Figur 12. Modell som sammanfattar resultatet från SEM-analysen. Respektive faktor redovisas som en tabell där tabellrubrik är faktorns namn. I tabellen under så finns indikatorerna med referens till frågenummer i bilaga 1 och 2 samt variabelns faktorladdning. Vid relationspilarna mellan faktorerna anges regressionsvikt.

Efter att ha konstaterat att analysen ger stöd till antagandet att modellen med tillhörande datainsamlingsinstrument kan användas som underlag till en förklaringsmodell ger en analys av styrkan i indikatorernas bidrag till respektive faktor en fördjupad bild av hur relationerna ser ut.

Under fasen **tidiga förväntningar** finns det ett relativt starkt samband mellan *påverkansfaktorer att göra militär grundutbildning* och de *motiv att söka sig till Försvarmakten* som individen utvecklar. När det gäller *påverkansfaktorer att göra militär grundutbildning* så förklaras de främst av påverkan officiell och öppen information och i mindre grad av påverkan från individens nära omgivning. De egna motiven till att söka sig till Försvarmakten handlar i första hand om att man lockas eller vill testa, alternativt att det varit ett alternativ i mängden. Att se soldatyrket som ett komplement bidrar i mindre grad till faktorn. Det är dock svårt att avgöra riktningen i sambandet mellan *påverkansfaktorer att göra militär grundutbildning* och de *motiv att söka sig till Försvarmakten*, dvs om Försvarmaktens marknadsföringsåtgärder leder till att man blir intresserad eller om man tycker att marknadsföringen påverkar för att man från början är intresserad. Analysen indikerade dock att variabeln påverkan från familj, vänner eller bekanta egentligen borde inkluderas i faktorn *motiv att söka sig till Försvarmakten* istället för *påverkansfaktorer att göra militär grundutbildning*. Det är framförallt *motiven till att söka sig till Försvarmakten* som har ett relativt starkt samband med hur man senare upplever mönstringen.

Sammantaget ger det bilden av en central roll gällande nära familj och vänner med positiva erfarenheter från Försvarmakten. Påverkan från dessa är i stort orelaterat till annan påverkan och mer relaterat till inre drivkrafter vilka i högre grad har en effekt på hur de upplever senare delar av sin dubbla karriär. Familj och nära vänner betydelse understryks av att kvinnor i högre grad än män påverkats av broschyrer, reklam, webbplats, medias rapportering av Försvarmakten samt Försvarmaktens deltagande på mässor avseende *påverkansfaktorer att göra militär grundutbildning*. Det är inte orimligt att olika könsstereotyper yttrar sig genom att kvinnor i lägre grad uppmuntras eller uppmanas att söka sig en militär karriär medan motsvarande påverkan på män är högre.

Under fasen **första mötet – grundutbildning** är det i första hand hur man *upplevde mönstringen* som i relativt hög grad påverkar *upplevelse av grundutbildning*. Det finns ett visst samband från *HR-faktorer* där det rimligtvis finns indikatorer som även påverkar tjänsten i den form den är under grundutbildningen – exempelvis reseadministration – men det är i lägre grad. Sambandet verkar rimligt då faktorn *upplevelse av mönstring* i första hand förklaras av om man upplevt att resultatet var korrekt och rättvist och om man blivit uttagen till det man önskade. De som genomför en grundutbildning med en uttagning som de inte önskade kommer rimligtvis i de flesta fall vara mer missnöjda.

Resultatet pekar på att utfallet från antagningsprövningen likväl har en stor påverkan på hur man upplevt sin första tid i Försvarmakten. *Upplevelse av grundutbildning* har visserligen ett relativt lågt samband med nästkommande fas och *upplevelsen att tjänstgöra i Försvarmakten* men det är inte helt orimligt att anta att det saknas information i dataunderlaget avseende sambandskedjan över de fyra faktorerna^{xxxii}. En stor del av de som är missnöjda med sin antagning utifrån sina tidiga motiv kommer inte att fullfölja hela kedjan och gå in i ett kontrakt. Något som kanske är särskilt troligt för de som skulle välja en dubbel karriär. I bilaga 6 finns en sammanfattning av vilka brister deltagarna upplevde i antagningsprövningen^{xxxiii}. Sammantaget pekar resultatet på betydelsen av antagningsprövningen. Det är rimligt att anta att många individer upplevt att antagningsprövningen var första kontakten med Försvarmakten trots att det i realiteten är en annan myndighet^{xxxiv}. Om

^{xxxii} Kedjan *Motiv att söka sig till Försvarmakten*, *Upplevelse av mönstring*, *Upplevelse av grundutbildning* och *Upplevelse av att tjänstgöra i Försvarmakten*.

^{xxxiii} Fråga T9 i tilläggsenkäten. Fritextfråga. Se bilaga 2.

^{xxxiv} Givetvis kan individen ha haft mer omfattande kontakt i form av Försvarmaktens ungdomsverksamhet eller liknade. Som faktorerna är definierade utesluts inte detta.

samspelet mellan Försvarsmakten och rekryteringsmyndigheten inte fungerar tillfredställande kommer det att påverka Försvarsmaktens möjligheter att rekrytera och behålla personal.

Under fasen **tjänstgöring i kontrakt** är det två faktorer som är centrala, *HR-faktorer* i det yrkesmässiga spåret som framförallt förklaras av indikatorer relaterade till lön samt *upplevelsen att tjänstgöra i Försvarsmakten* i det individuella utvecklingsspåret, som i stort förklaras i lika hög grad av samtliga indikatorer förutom avseende ekonomisk situation samt hinder när man söker andra arbeten. *HR-faktorer* har ett starkt samband med *upplevelsen att tjänstgöra i Försvarsmakten*. Det är knappast förvånande att anställningsförhållanden i form av lön, förmåner mm påverkar hur man upplever sin anställning.

Den fortsatta utvecklingen inom fasen samt efterföljande fas påverkas i första hand av *upplevelsen att tjänstgöra i Försvarsmakten*. Den faktorn har ett mycket starkt samband med *Militär-civil självbild* som framförallt förklaras av hur omgivningen uppfattar engagemanget i Försvarsmakten. Återigen understryks betydelsen av familj och nära vänner. Ett nästan lika starkt samband finns med *relation till civil arbetsgivare* som i första hand förklaras av den civila arbetsgivarens attityd och i mindre omfattning av Försvarsmaktens åtgärder. Vidare finns det ett samband med faktorer i efterföljande fas. Det mycket höga sambandet mellan faktorerna *upplevelse att tjänstgöra i Försvarsmakten* samt *utforskning och karriärväxling med fortsatt engagemang* indikerar att det kan vara lämpligt att slå ihop några av faktorerna. Detta gjordes inte eftersom det var utöver de restriktioner som förelåg för analysen. Med hänsyn till detta visar dock data att det finns ett samband – direkt eller indirekt - mellan *HR-faktorer* och alla tre faktorer i den sista avslutande fasen.

I jämförelse så har *HR-faktorer* i yrkeskarriärspåret begränsat samband med efterföljande faktorer inom fasen och inga till nästkommande fas. Försvarsmaktens möjlighet att påverka med hjälp av formella arrangemang och avtal som är kopplade till en anställning förefaller i första hand kunna ske genom sambandet med *upplevelse att tjänstgöra i Försvarsmakten*. Det finns inget samband till *relation med civil arbetsgivare*, *militär-civil självbild* eller *utforskning och karriärväxling* – det sistnämnda som främst förklaras av möjligheten att fördjupa sig, få större ansvar samt utvecklas. Det finns ett svagt samband mellan *HR-faktorer* och *psykosociala faktorer* som i första hand förklaras av variabler relaterade till hälsa. Det sambandet kan dock i sammanhanget vara av vikt eftersom *psykosociala faktorer* har ungefär samma samband med den viktiga faktorn *vilja att fortsätta samt oväntade händelser* som den kedja inom det individuella utvecklingsspåret. Faktorn *vilja att fortsätta samt oväntade händelser* förklaras av de olika indikatorerna för oväntade händelser och i mindre grad av sannolikheten att man stannar hela anställningstiden.

I sammanhanget kan det uppfattas märkligt att det inte finns något samband mellan *upplevelse att tjänstgöra i Försvarsmakten* och *psykosociala faktorer* men det beror rimligen på hur faktorerna definierats, inklusive innehållet i de indikatorer som är kopplade till respektive faktor. Relationen var inte heller specificerad i den hypotetiska modellen.

Inom fasen **avslut** finns det ett antal faktorer. Som tidigare nämnts så återfinns *vilja att fortsätta samt oväntade händelser* men även *intresse för att fortsätta* som innehåller olika karriäralternativ och där alternativen officersprogrammet eller specialistofficersprogrammet i första hand förklarar faktorn. Vidare finns *fortsatt engagemang* som främst förklaras av uppmuntran från Försvarsmakten till vidare engagemang även om övriga variabler också bidrar i relativt hög grad.

4.3.5 Möjlighet att ytterligare förbättra modellen

Trots en ”close fit” på modellen finns flera tämligen uppenbara förbättringsmöjligheter. Det finns flera variabler med låg faktorladdning. Ett alternativ är att förenkla modellen genom att ta bort dessa. En annan möjlighet är att inom vissa faktorer göra en explorativ faktoranalys för att se om faktorn kan delas upp på ett meningsfullt sätt. *Psykosociala faktorer* samt *upplevelse att tjänstgöra i Försvarsmakten* är kandidater till detta.

Vidare kan en fördjupad analys av modification indices möjligen ge indikationer ifall någon variabel borde flyttas till annan faktor. Variabeln påverkan från släkt, vänner eller bekanta (variabel T7D) är ett exempel som möjligen passar bättre med faktorn *motiv att söka sig till Försvarmakten*.

Ytterligare en aspekt är huruvida riktningen på de samband som indikeras i modellen är korrekta. Ett exempel är sambandet mellan *upplevelse att tjänstgöra i Försvarmakten* och *relation till civil arbetsgivare*. I några fall är det nog dessutom rimligt att det snarare handlar om korrelation istället för orsakssamband. Eftersom analysen bygger på data insamlat vid ett tillfälle och inte på tidseriedata så blir analysen i detta avseende mycket osäker.

Slutligen finns det några faktorer som borde slås ihop. Det starka sambandet mellan *utforskning och karriärväxling* och *fortsatt engagemang* samt mellan *upplevelse att tjänstgöra i Försvarmakten* och *fortsatt engagemang* samtidigt som det inte finns något samband mellan *upplevelse att tjänstgöra i Försvarmakten* och *utforskning och karriärväxling* indikerar att strukturen kan ses över.

Slutligen och möjligen den viktigaste möjligheten är relaterad till att modellen bara är testad på en delmängd av de faktorer som projektet identifierat. Det finns aspekter av den testade modellstrukturen som möjligen kan uppfattas som obesvarade. Sambandskedjor som ser ut som "återvändsgränder" eller "plötsligt uppdykande påverkansfaktorer". Genom att inkludera fler av de faktorer som ingår i den fullständiga förklaringsmodellen (bilaga 3), och därmed också fler indikatorer och mer data, kan möjligen en mer fördjupad analys erhållas givet att en sådan mer fullständig modell också kan återspegla variationen i data i en SEM-analys.

5 Projektets slutsatser och rekommendationer

Projektet har gått ut på att förstå hur personalkategorin GSS/T utvecklas och förändras över tid med avseende på motivationsfaktorer och förändringar i livssituation som kan påverka personens möjlighet och vilja att fullfölja sin anställning.

Projektet syftade till att skapa en förklaringsmodell för hur individerna i GSS/T-kategorin utvecklas med avseende på bakomliggande påverkansfaktorer och personliga förutsättningar. Vidare så syftade projektet till att ta fram underlag som ska kunna fungera som ingångsvärde för eventuellt förändrade riktlinjer för GSS/T kategorin.

Projektet har jobbat i två delvis parallella spår.

Dels en inledningsvis explorativ ansats där en förklaringsmodell med tillhörande datainsamlingsinstrument succesivt tagits fram. Grundstrukturen i modellen testades i ett avslutande skede med hjälp av ett underlag från en relativt stor och representativ andel av Försvarmaktens soldater som är anställda som GSS/T. Resultatet från testet indikerar att förklaringsmodell och verklighet i termer av insamlad data överensstämmer i hög grad. I första hand avseende kategorin GSS/T men rimligen kan den även vara relevant för andra personalkategorier också. Sammantaget ger strukturen i förklaringsmodellen en bild av två övergripande händelsekedjor som över tid påverkar hur och när en soldat avslutar sitt kontrakt. Den ena händelsekedjan har sitt ursprung i klassiska HR-frågor relaterade till formella anställningsförhållanden. Den andra händelsekedjan har sitt ursprung i hur individen tidigt formar motiv till att vilja bli soldat. Där är familj och närmsta vänner av central betydelse. Händelsekedjan går sedan över hur man upplever antagningsprövningen samt sin militära grundutbildning. Hur man upplever och lyckas med antagningsprövningen verkar också var av stor vikt för både rekrytering och den fortsatta militära karriären. De två händelsekedjorna flyter samman i hur man i ett bredare perspektiv upplever sin anställning. Denna upplevelse är sedan i hög grad styrande för den fortsatta karriären. Det finns en mindre, om än viktig, händelsekedja på sidan som handlar om att klassiska HR-frågor har en viss påverkan på psykosociala faktorer kring hälsa och psykiskt välbefinnande som i sin tur har en viss påverkan på viljan att fortsätta sin anställning. Ett viktigt förbehåll är att resultatet från testet av förklaringsmodellen inte är baserat på tidseriedata. En god anpassning mellan modell och data är nödvändig men inte tillräcklig för att bevisa modellens ”korrekthet”. Utöver det krävs det att den även är teoretiskt rimlig, dvs. stämmer med vetenskaplig kunskap och beprövad erfarenhet, samt är replikerbar, dvs. samma modellstruktur ska genereras om ett annat likvärdigt dataset används. Data är insamlat vid ett tillfälle vilket medför osäkerheter i så väl hur väl resultatet kan replikeras samt representerar hur faktorer påverkar varandra över tid.

Det andra spåret är en genomgång av relevant forskning inom projektets problemområde. Forskningsöversikten har visat på några viktiga insikter. Man kan inledningsvis vara mer eller mindre lämplig att bli soldat men karriären är en succesiv utforskande och personlighetsutvecklande process. Den mindre duktige kan växa i uppgiften och den mest lämpade kan tappa motivationen. Möjligheten att behålla en soldat ökar ifall soldatrollen utvecklas till att bli en del av en förankrad självbild. Relationen mellan Försvarmakten och dess soldater bör ses som ett ömsesidigt socialt kontrakt. Ett långsiktigt kontrakt förutsätter en balans i det ömsesidiga utbytet. Processen att initiera en karriärväxling eller ett avslut ska ses som en beslutsprocess som bara till delar är rationell. Beroende på hur graden av mognad i det sociala kontraktet kan detta gå olika fort men det finns ett generellt mönster i det sätt som individer väljer att avbryta en anställning som kan härledas till två generella händelseförlopp. Det ena förloppet härrör från en succesiv insikt att Försvarmaktens värderingar, målsättningar m.m. inte stämmer överens med vad individen står för. Det andra förloppet härrör från mer eller mindre oväntade händelser som för individen försvårar ett fortsatt engagemang. Slutligen visar genomgången av relevanta militära studier på att dessa resultat generellt överensstämmer med resultaten från civila studier.

Vilka mer slutsatser och rekommendationer kan härledas från ovanstående arbete?

5.1 Processen att välja soldatkarriären

Litteraturgenomgången visar på att processen att rekrytera, utbilda och anställa en soldat så att denna kan ingå i ett förband utgörs av det successiva utformandet av ett ömsesidigt socialt kontrakt. Den första tiden, introduktionen till arbetsplatsen är särskilt viktig men kontraktet fortsätter att utvecklas under hela tiden relationen kvarstår. Att välja att bli professionell soldat, om än på deltid, får därmed från soldatens sida sägas vara en del av en utforskande process mitt i ett skede i livet då stora förändringar sker. Insikten inom forskningsområdet är också att den processen i väldigt hög grad skiljer sig mellan individer men man är överens om att yrkesidentiteten är en del av en självbild som växer fram i samspel med de yrkesrelaterade erfarenheter man efterhand får. Rimligtvis innebär det att en soldat som väljer att vara fortsatt aktivt engagerad i Försvarsmakten också har utvecklat soldattrollen det som en del av sin självbild. Det långsiktiga engagemanget bygger inte på att testa sig själv vilket kan vara en inledande motivationsfaktor.

Resultatet från SEM-analysen indikerar att denna process startar tidigt, men det finns en central påverkan från familj och vänner med positiva erfarenheter från Försvarsmakten på motiven att söka sig till Försvarsmakten. Embryot till självbilden som soldat verkar formas i ett tidigt skede och i hög grad till följd av påverkan från familjen och nära vänner även om det är inte riktigt klart i vilken omfattning Försvarsmaktens marknadsföring påverkar. Den första soldatsjälvbilden kommer i minst tre former, den rena soldatsjälvbilden, soldatsjälvbilden som ett komplement till andra yrkesmässiga självbilder och soldatsjälvbilden i form av ett test och bekräftelse av sin egen förmåga. Antagningsprövningen är central. Den viktigaste indikatorn är ifall uttagning motsvarade det som önskades. Strukturen i modellen antyder att om utfallet inte blir det önskade så minskar sannolikheten för ett långsiktigt engagemang i Försvarsmakten. Redan vid antagningsbeskedet tappar antagligen Försvarsmakten många potentiella soldater som skulle varit beredda att ha ett långvarigt och aktivt engagemang i Försvarsmakten på grund av deras uttagning till den första grundläggande utbildningen inte motsvarade deras yrkesambitioner. Resultatet pekar på några områden att studera närmare.

Principerna för hur Försvarsmakten bemannar sina förband. Möjligtvis finns det en risk att grundprinciperna i det gamla värnpliktssystemet med en grundutbildning följt av krigsplacering i förband som omsattes vart åttonde år fortfarande till delar färgar synen på hur soldater, och där kanske särskilt tidvis tjänstgörande, ska kontrakteras. Den moderna arbetsmarknaden har givetvis inte den karaktären utan individen förväntar sig att det sociala kontraktet ska innehålla en hög grad av flexibilitet. Dessutom kan man anta att den tidiga delen i en individs karriärförsök inom Försvarsmakten i hög grad är av utforskande karaktär. Den yrkesmässiga självbilden är diffus och inte nödvändigtvis särskilt låst på ett avgränsat kompetensområde. Det man inledningsvis är intresserad av att arbeta med kan på ganska kort tid ändras till ett annat område. Försvarsmakten bör kunna möta denna typ av förväntningar.

Det handlar bland annat om att se över möjligheten att i högre grad kunna erbjuda utbildningar efter vad som önskas av de som genomgår uttagningstestet samt signalera att det på sikt är möjligt att få anställningar som är attraktiva. En möjlig åtgärd skulle kunna vara att erbjuda fler utbildningsplatser på populära förband och befattningar än behovet. Soldatkarriären är inte statiskt och utesluter sedan inte att individen i vissa fall kan pliktplaceras eller få anställning på en annan befattning eller förband efter sin grundutbildning. En annan möjlighet är att laborera med fördelningen av K, T och P befattningar mellan olika förband i syfte att erbjuda fler tjänster där många vill tjänstgöra. Ytterligare en möjlighet är att se över bemanningsansvar för förband. Förband dit många söker skulle kunna ges ansvar att utbilda och bemanna delar av andra enheter vars huvuddel utbildas på annan ort.

Antagningsprövning genomförs av en annan myndighet. Ett relaterat problemområde till ovanstående är den viktiga processen att selektera individer till utbildningsplatser och befattningar. Uppgiften att göra detta ligger på rekryteringsmyndigheten som är fristående från Försvarmakten. Försvarmaktens långsiktiga planering resulterar bland annat i ett utbildningsbehov uppbrutet i utbildningsort och förband. Med det som underlag beställer Försvarmakten en uppsättning individer som rekryteringsmyndigheten karakteriserar, selekterar och fördelar enligt denna uppdelning i ort och typ av tjänstgöring. Historisk kan man väl säga att upplägget fungerat väl men det innehåller inte desto mindre en del utmaningar för att samspelet och ansvarsfördelningen mellan myndigheterna ska fungera.

En utmaning härrör från att samspelet mellan myndigheterna kräver ett standardiserat språk som ska kunna beskriva Försvarmaktens behov av personal på ett enhetligt sätt. Det innebär ett upplägg som är snarlikt en kravspecifikation av materiel. Det går att hävda från ett vetenskapligt perspektiv att ett sådant angreppssätt är orimligt. Man kan inte förvänta sig att en individs profil på kravspecifikationen är stabil över tiden ens i det korta tidsperspektivet. Särskilt inte i den ålder som är aktuell. Man kan till och med hävda att förmågan att förändra sin profil – anpassningsförmåga i en vidare mening är rent psykologiskt – är den centrala egenskapen man önskar på en soldat. Inte en tvärsnittsbild. Resultatet av SEM-analysen pekar på den centrala roll i karriärprocessen som antagningsprövningen spelar samtidigt som dataunderlaget även indikerar ett visst missnöje med hur de upplevt antagningsprövningen. I kommentarer som berörde hur de upplevde mönstringen kunde åtta teman urskiljas (Bilaga 6): information innan under och efter prövning, de använda testerna, kriterier som inte anses trovärdiga, rekryteringspersonalens förmåga och kunskaper, urval och platser är fulla sent på året, lämplighet bland utvalda och önskemål som åsidosätts. I sammanhanget är det viktigt att påpeka att frågan specifikt efterfrågade upplevda brister varav cirka 44% uppgav en eller flera brister. De flesta kommentarer om brister var från personer som skattat att det fanns brister. Men även personer som skattade att bristerna inte var så stora hade kommenterat om vissa brister i antagningsprövningen. De som skattat att det inte fanns några brister hade heller inte kommenterat några brister. Vidare kan sådana rapporterade brister i antagningsprövningen mycket väl till en del vara ett uttryck för individens besvikelse över eget misslyckande trots att uttagningen kanske i objektiv mening var ”rättvis”. Inte desto mindre är synpunkterna värda att ta på allvar i den meningen att de pekar på en del brister i samspelet mellan myndigheterna i form av hur de reagerat på bedömningsprocessen.

En rekommendation är därför att se över hur konsument-producentförhållandet mellan myndigheterna kan utvecklas. Finns det alternativ eller komplement till kravprofilansatsen? Är det nödvändigt att samtliga befattningar har kravprofil på samtliga kriterier? I nuläget finns det restriktioner i hur ofta man kan provas – är tidsluckorna rimliga m.h.t. risken att förlora potentiellt lämpliga soldater som m.h.t. det aktuella åldersskiktet med stor sannolikhet väljer annan karriärinriktning? I vilken grad ska enskilda förband och på vilken organisatorisk nivå själva kunna definiera vad man vill att soldaterna testas mot? Man skulle till exempel kunna tänka sig att det för ett förband är ett huvudproblem att hitta soldater som långsiktigt vill leva och bo på en ort med begränsat nöjesutbud – hur kriteriesätts sådant. Ska enskilda förband kunna anta soldater till grundutbildning utan att det går via rekryteringsmyndigheten?

En annan utmaning kan hänföras till rollfördelningen mellan myndigheterna. Den övergripande roll som rekryteringsmyndigheten har bygger på en historisk kontext där samtliga män genomförde mönstring om inte särskilda skäl förelåg. Därefter fördelades myndigheten huvuddelen av dessa till ett regemente eller annan utbildningsplats där Försvarmakten tog över och förmedlade för en relativt sett kort militär karriär för att därefter hemförlova soldaterna men med plikt att ställa upp vid regelbundna men inte särskilt ofta förekommande övningar eller i fall av höjd beredskap eller krig. Arbetssättet inom rekryteringsmyndigheten har givetvis moderniserats i hög grad men den

konceptuella rollen gentemot Försvarsmakten är i princip fortfarande den samma^{xxxv}. Den historiska kontexten innebar att mer än 50 000 individer genomgår mönstring årligen varav enbart en mindre del får ”frisedel”^{xxxvi}. Att vilja bli yrkesmilitär var liktydigt med att söka sig till någon av de olika officerskategorier som fanns vilket var en bråkdel av de som mönstrade^{xxxvii}. I jämförelse är den nuvarande kontexten ett årligt utbildningsbehov om cirka 4 000 soldater, vilket är tänkt att öka men då till en nivå som är en bråkdel av de historiska. Dessutom är tanken att en stor del av de som genomgår antagningsprövning efter grundutbildning ska övergå till en kontraktsanställning som, om än tidsbegränsad, har en substantiell utsträckning i tid. Antagningsprocessen är därför så mycket mer än urval till befattning. Tidsperspektivet för många soldater avseende det utfall de önskar från prövningen är därför mer än enbart de månader som grundutbildningen räcker. Det är en del i en anställningsprocess och det första viktiga steget i utvecklandet av ett ömsesidigt socialt kontrakt mellan en arbetstagare – soldaten – och en arbetsgivare – Försvarsmakten.

En rekommendation är därför att se över hur rollfördelningen mellan myndigheterna kan utvecklas i syfte. Är upplägget fortfarande gångbart? Är det möjligt med lösningar där Försvarsmakten tar en större del av ansvaret för selektering. Ska soldaterna kunna söka direkt att få göra antagningsprövning vid förbandet där förbandet själva fattar beslut om att genomföra detta utifrån uppgifter från beredskapsunderlaget samt annan personlig information som grund. Kan rekryteringsmyndighetens roll förändras från dagens urvalsansvar till en roll med ansvar att ge stöd till Försvarsmaktens egen rekryteringsprocess med kompetens som Försvarsmakten inte själv har? Ska kompetensen inom rekryteringsmyndigheten i högre grad vara diversifierad avseende kompetens som specialinriktats mot särskilda förbandstyper.

Marknadsförings- och rekryteringsåtgärder. Att påverkan från familj och nära vänner förefaller vara en central rekryteringsfaktor har lyfts fram flera gånger i resultatet. Dels i SEM-analysen då en rad olika indicier pekade på just denna faktor. Vidare från den mer traditionella variansanalysen av dataunderlaget visade att familj och nära vänner hade en lägre påverkan på kvinnor avseende motiv till att söka sig till Försvarsmakten. Det är helt i linje med resultat från forskningen som visat på att det finns könsstereotypiska yrkespreferenser som redan tidigt börjar formas utifrån påverkan av den närmsta omgivningen och de flesta skulle nog beteckna soldatyrket som ett typiskt manligt yrke. Under alla omständigheter finns det ett behov av att få veta mer om detta i syfte att utveckla marknadsförings- och rekryteringsarbetet. Vad handlar påverkan från de närmaste om?

Är det förväntningar om att individen ska prestera eller är det en önskan om att individen ska få en värdefull erfarenhet? Vad är det i så fall som ska presteras eller vad är i så fall den värdefulla erfarenheten? Och varför?

Handlar det om gemenskap? Och i så fall vilken typ av gemenskap; känslan att tillhöra ett större sammanhang, dvs. Försvarsmakten i stort, eller känslan att tillhöra en utvald och speciell liten skara dvs. det utvalda förbandet eller den unika enheten? Är påverkan i formen av att man uppmuntras till det specifika man haft positiv erfarenhet av? Söker man sig till Marinen eller kanske till och med ett visst fartyg om de som påverkar har haft en koppling till det? Under senare år har Försvarsmakten betonat en mer uniform linje när det gäller varumärke och andra yttringar av gemenskap. Exempelvis har förbandsunika publikationer och träningskläder med en mer enhetlig profil. Var det rätt väg att gå?

Hur ska Försvarsmakten uppmuntra de som uppmuntrar? Är det ens möjligt? Ska man ens försöka ifall man riskerar förstöra något som kanske fungerar bäst om man låter det vara som det är?

^{xxxv} Rekryteringsmyndigheten gör inte enbart urvalstester för Försvarsmakten även om det är en av huvuduppgifterna.

^{xxxvi} På 1960 talet mönstrar runt 55 000 personer årligen och av dem genomgår omkring 50 000 värnpliktsutbildning och blir krigsplacerade. Källa: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/var-historia/artiklar/varnplikt-109-ar/>

^{xxxvii} Historiskt har det inte alltid varit nödvändigt att gå via den klassiska mönstringen men efter införandet av Nya BefälsOrdningen (NBO) var den generella ingången till en militär yrkeskarriär via mönstring och värnplikt.

5.2 Processen att avsluta soldatkarriären

Här är underlaget från litteraturgenomgången och resultatet från SEM-analysen samstämmiga. Processen att avsluta soldatyrket är en beslutsprocess som startar i samma stund som man har sin första kontakt med Försvarsmakten. Detta enkla faktum innehåller ett antal utmaningar.

Beslutsprocessens karaktär. Det finns ett begränsat antal ”beslutsspår” fram till valet att sluta en anställning. Utgångspunkten är att soldaten redan från den första kontakten med Försvarsmakten succesivt börjar formulera mentala ”bilder” över vad som är rätt och fel beteende, önskvärda tillstånd och hur olika handlingsmönster leder till olika resultat. En del av dessa handlar om tjänstens utförande, andra handlar mer generellt om yrkeskarriären.

I huvuddelen av ”beslutsspåren” är det någon mer eller mindre oväntad händelse – chock - som initierar tankar kring att sluta. Beroende på graden av mognad i det sociala kontraktet mellan soldaten och Försvarsmakten så kan detta gå olika fort. Soldaten kan, för sig själv, ha definierat oacceptabla tillstånd och när de väl inträffar så kommer beslutet snabbt. I andra fall är personen av olika anledningar oförberedd på händelsen. Även i dessa fall kan beslutet komma snabbt men det kan också innebära en process där man mer ingående jämför olika alternativ. Händelsen behöver inte vara relaterad till tjänstgöringen varför det delvis kan ligga utanför Försvarsmaktens kontroll.

En nyckel i Försvarsmaktens åtgärder för att undvika avgångar utifrån dessa ”beslutsspår” är möjligen den individuella tjänstgöringsplaneringen. Rekommendationen är därför att se över hur denna planering ska utvecklas och förbättras. Går det, på individnivå, identifiera potentiella händelser eller tillstånd som skulle innebära ett beslut att sluta och utifrån det försöka undvika sådant? Vilka möjligheter ska det finnas att ta ”time-out” eller anpassa tjänsten för att kunna hantera en uppkommen situation Ska det vara möjlighet i större utsträckning än idag få byta tjänst och tjänstgöringsort?

I andra beslutsspår handlar det om ett mer djupgående ifrågasättande av de ”bilder” man förväntat sig eller byggt upp kring tjänstgöringen. Ingen chock inträffar men insikten om att man inte är tillfreds med tjänsten växer långsamt fram. I det fallet är möjligheterna mindre goda att Försvarsmakten kan vidta några åtgärder när väl situationen uppstått förutom att försöka ta in den information som är möjlig i syfte att undvika liknande situationer i framtiden.

Jämställdhet och avslut. Det är anmärkningsvärt men möjligen inte överraskande att resultaten visar på en olycklig skillnad mellan män och kvinnor avseende hur de upplever en rad *psykosociala faktorer* avseende hur kompetens omhändertas, hur man respekteras, gemenskap och tillhörighet samt delaktighet. Överlag rapporterar kvinnliga soldater lägre värden på dessa faktorer trots att de också rapporterar högre värden avseende att deras omgivning ser mer positivt på deras tjänstgöring i Försvarsmakten än vad männens omgivning gör. Förhållandet är givetvis problematiskt då dessa faktorer rimligen påverkar ett beslut att stanna kvar i eller avbryta ett anställningskontrakt. Resultatet från SEM-analysen visade i linje med detta att det finns ett samband mellan viljan *att fortsätta och oväntade händelser* och de aktuella *psykosociala faktorerna*. Resultatet understryker vikten av att Försvarsmakten fortsätter sitt arbete och strävan mot en jämställd arbetsplats.

Samarbetet mellan Försvarsmakten och civila arbetsgivare. Resultaten visar att anställningsformen GSS/T fungerar relativt sett bättre under studier men blir mer problematisk i kombination med ett civilt arbete eller efter att de skaffat familj. Strukturen i förklaringsmodellen kunde inte visa på några andra samband mellan faktorn *relation med civil arbetsgivare* annat än med faktorn upplevelse av att *tjänstgöra i Försvarsmakten* som bygger på ett spektrum av individens upplevelser som handlar om meritering och personlig utveckling. Det finns alltså inget samband med faktorer som kan härledas till åtgärder vidtagna av Försvarsmakten. Det indikerar att soldaten i hög grad har två separata sociala kontrakt att förhålla sig till. Det innebär att även om soldaten är mycket nöjd med sin militära anställning så kan ett avslut komma till följd av en mer eller mindre

påtvungad prioritering. En rekommendation är att se över hur arbetet gentemot civila arbetsgivare kan förstärkas och utvecklas.

Och det klassiska. Faktorer som lyfts fram i dataunderlaget som problematiska är löneutbetalningar som inte fungerar, låg lön som innebär ekonomiskt bortfall vid tjänstgöring, upplevt dålig planering inför övningar, sena inkallelseorder, oklar tjänstgöring samt brister i ledarskap och informationsdelgivning. Detta är faktorer med en tydlig koppling till *HR-faktorer* vilket SEM-analysen identifierade ursprunget till en av två centrala händelsespår som över tid leder till beslut avseende att fortsätta eller avbryta sin anställning. Detta understryker vikten av att inte bortse från vikten av att kontinuerligt jobba på att hitta bra lösningar på avtal och andra formella arrangemang runt anställningsformen.

5.3 Behovet av mer kunskap

Resultatet från studien har gett ett underlag till en förklaringsmodell som haft en god överensstämmelse med det empiriska underlaget. Det finns därmed underlag till att utveckla ett verktyg för att ta fram beslutsunderlag avseende livcykelhantering av militär personal, i första hand GSS/T men rimligen även andra kategorier.

En rekommendation är därför att Försvarsmakten fortsätter sina fortlöpande uppföljningar i form av återkommande datainsamlingar vilket är en förutsättning för att kunna följa hur en personalkategori utvecklas över tid. Det innebär att försöka hitta former för att genomföra tidsseriestudier.

Ansatsen är förknippad med några utmaningar. Den ena är begränsningar avseende känsliga personuppgifter. Upplägget är bara möjligt ifall man kan koppla ihop svar över åren kopplade på individnivå. Slutsatser blir givetvis starkare ifall man bygger analysen av orsak och verkan på en uppsättning data som i objektiv mening föregått en annan uppsättning data. En studie förutsätter därför att man utreder möjligheten till att genomföra studien baserat på förfrågan om frivilligt deltagande till nyanställda med informerat samtycke.

En annan utmaning är att studien bör ske över flera år. Vill man ha ett informerat underlag avseende hur faktorerna förändras över kontraktstiden så innebär det ungefär 8 år – den ”önskvärda” kontraktstiden - vilket gör det problematiskt både vad avser finansiering som risken att allt för många deltagare hoppar av studien. Värdet av en tidsserieuppföljning är dock att eventuella beslut kan vara informerade av data och inte bara av teori. En viktig erfarenhet från forskningen inom området är att karriärprocessen i hög grad påverkas av den tid vi lever i. De ”sanningar”, värderingar m.m. som styrde en tidigare generations yrkesval kan inte utan vidare antas gälla för evigt. Mycket i omgivningen hinner ändras på bara ett knappt decennium och förutsättningarna för att gå in i en militär karriär 2009 under ”Afghanistandoktrinen” och en nyligen avskaffad värnplikt skiljer sig mycket från förutsättningarna 2017 där ett återtagande av den nationella försvarsförmågan står i fokus och värnplikten återinförts.

Beslut ska fattas på information som är relevant och aktuell.

Bilaga 1. Incitamentsenkät

Sammanställning i tabellformat av frågeställningarna med svarsalternativ i den ordinarie incitamentsenkäten. Till frågenumret har ett Q lagts till för att underlätta referens till frågeställning i analysen. Den frivilliga tilläggsenkäten (Bilaga 2) har givits referens T framför frågenummer.

Fråga	Beskrivning	Svarsalternativ
Q1	Tjänstgöringsform kod urval	1-K, 2=T
Q2	Är du för närvarande tjänstledig?	1=Nej, 2=Ja
Q3	Hur länge har du varit anställd som ?	
Q4	Hur många har du varit anställd som ?	månader och år
Q5	Hur lång är din nuvarande tidsbegränsade anställning som ? Ange i år	År
Q6	Vänligen, ta ställning till följande påstående: Jag rekommenderar gärna Försvarsmakten som arbetsgivare till andra människor	1-5=håller helt med
Q7	Hur troligt är det att du kommer genomföra hela din tidsbegränsade anställning som ?	1-7=helt säkert, 8 vet ej, inget svar
Q8	Vad är främsta skälet till att du inte tror att du kommer att fullfölja hela din tidsbegränsade anställning som ?	Text
Q9	Finns det något Försvarsmakten skulle kunna göra för att öka din vilja att genomföra hela din tidsbegränsade anställning som ?	Text
Q10	Vilket var det främsta skälet för dig att ta anställning som ?	Text
Q11	Hur nöjd är du totalt sett med din anställning som ?	1-10=mycket nöjd, 11=vet ej/inget svar
Q12	Hur väl motsvarar anställningen de förväntningar du hade på innan den påbörjades?	1-7=öveträffat förväntningar, 8=vet ej/inget svar
Q13	Vad är anledningen till att anställningen inte motsvarat dina förväntningar?	Text
Q14	På vilket sätt har förväntningarna överträffats?	Text
Q15	Hur nöjd är du med följande delar i din nuvarande anställning som ?	1-5=mycket nöjd, 6=vet ej/inget svar
Q15A	Löneförmåner (löneutfyllnad vid föräldraledighet, sjukvård, fria hemresor)	
Q15B	Lönertillägg vid övertid, insats eller övning	
Q15C	Löneutvecklingen	
Q15D	Månadslönens storlek	
Q15E	Personaladministration (t.ex. anställningsbevis, placeringsbeslut, löneutbetalning)	
Q15F	Resadministration (t.ex. resebeställning, biljetter)	
Q15G	Framförhållning i arbetstidsplanering	
Q15H	Framförhållning i planering av min tjänstgöring	
Q15I	Möjlighet att träna på arbetstid	
Q15J	Löneutfyllnad för att minska inkomstbortfall vid tjänstgöring	
Q15K	Att anställningen är tidsbegränsad	
Q15L	Möjlighet till övernattnings på eller nära förbandet	
Q16	Hur nöjd är du med var och en av följande delar som rör ledarskap i din nuvarande anställning som ?	1-5=mycket nöjd, 6=vet ej/inget svar
Q16A	Försvarsmaktens högsta ledning	
Q16B	Förbandets högsta ledning	
Q16C	Relationen till min närmaste chef	
Q16D	Möjlighet att påverka min arbetssituation	
Q16E	Det ansvar som ges i min yrkesroll	
Q16F	Den löpande återkopplingen från min närmaste chef	
Q16G	Relationen till min närmaste militära chef	
Q16H	Kontakten med mitt förband mellan tjänstgöringar	

Q16I	Möjlighet att påverka min militära tjänstgöring i tid och omfattning	
Q16J	Det ansvar som ges i min militära yrkesroll	
Q16K	Den löpande återkopplingen från min närmaste militära chef	
Q17	Hur nöjd är du med dina möjligheter att utvecklas när det gäller vart och ett av följande i din nuvarande anställning som ?	1-5=mycket nöjd, 6=vet ej/inget svar
Q17A	Den personliga utvecklingen generellt sett	
Q17B	Information om möjligheterna att utvecklas inom Försvarsmakten	
Q17C	Meritvärdet av min utbildning och erfarenhet i Försvarsmakten på arbetsmarknaden	
Q18A	Vad anser du om att tjänstgöra inom Försvarsmakten som ? Utvecklande	
Q18	Vad anser du om att tjänstgöra inom Försvarsmakten som ?	1-5=mycket nöjd, 6=vet ej/inget svar
Q18B	Gör skillnad för andra	
Q18C	Hjälper andra till ett bättre liv	
Q18D	Mina erfarenheter från Försvarsmakten utvecklar mig i mitt civila arbete	
Q18E	Min civila arbetsgivare är positiv till min tjänstgöring i Försvarsmakten	
Q19	Hur nöjd är du med var och en av följande delar som rör arbetsmiljö i din nuvarande anställning som ?	1-5=mycket nöjd, 6=vet ej/inget svar
Q19A	Anställningstrygghet	
Q19B	Likabehandling och jämställdhet på arbetsplatsen	
Q19C	Balans mellan arbete och fritid	
Q19D	Gemenskap	
Q19E	Roligt	
Q19F	Trivsel	
Q19G	Arbetsbelastning	
Q19H	Det professionella bemötandet av mina befäl	
Q19I	Verksamhetssäkerhet och hanteringen av arbetsskador	
Q20	Hur nöjd är du med var och en av följande delar som rör verksamheten i din nuvarande anställning som ?	1-5=mycket nöjd, 6=vet ej/inget svar
Q20A	Möjlighet till övning	
Q20B	Kvalitén i övningarna	
Q20C	Resande och att i perioder bo på nya platser	
Q20D	Den personliga utrustningen	
Q20E	Att i mitt arbete få ägna mig åt det jag är utbildad för	
Q20F	Att i min tjänstgöring få ägna mig åt det jag är militärt utbildad för	
Q20G	Omväxlande arbetsuppgifter	
Q20H	Omväxlande arbetsuppgifter vid tjänstgöring	
Q20I	Intressanta arbetsuppgifter	
Q20J	Intressanta arbetsuppgifter vid tjänstgöring	
Q20K	Meningsfulla arbetsuppgifter	
Q21	Hur bedömer du möjligheterna för dig som när det gäller vart och ett av följande?	1-5=mycket goda, 6= inte aktuellt för mig, 7=vet ej/inget svar
Q21A	Att göra en nationell insats	
Q21B	Åka på en internationell insats	
Q21C	Att fördjupa mig i mitt yrke/kompetensområde	
Q21D	Att fördjupa mig i mitt militära yrke/kompetensområde	
Q21E	Att få ta ett större ansvar i mitt yrke/kompetensområde	
Q21F	Att få ta ett större ansvar i mitt militära yrke/kompetensområde	
Q21G	Att byta förband	
Q21H	Att byta befattning	
Q21I	Att utvecklas mot nästa nivå (befordran)	

Q21J	Att fortsätta inom Försvarmakten	
Q21K	Att göra karriär inom Försvarmakten	
Q21L	Få stöd att växla arbete när jag väl bestämt mig för att sluta	
Q21M	Få stöd att växla till GSS/K eller Hemvärn	
Q21N	Få arbete utanför Försvarmakten med hjälp av den utbildning och erfarenhet (meritvärde) jag får i Försvarmakten	
Q22	Vilken av följande faktorer tror du i FÖRSTA HAND skulle påverka dig att stanna kvar inom Försvarmakten som ?	Multiple choice enligt nedan
	Att den tidsbegränsade anställningen ersätts av en tillsvidareanställning	
	Att Försvarmakten ordnar med bostäder	
	Bättre löneutveckling som GSS	
	Bättre löneutveckling som GSS/T	
	Högre månadslön på bekostnad av minskade ersättningar (övningsdygn, övertid)	
	Civila studier på arbetstid	
	Fritt C-körkort	
	Fler insatser	
	Fritt träningskort hos valfri motionsaktör	
	Högre ingångslön som GSS	
	Högre ingångslön som GSS/T	
	Mer övning	
	Premie – ett engångsbelopp, som blir större med anställningens längd, som utbetalas vid anställningens slut	
	Rabatter hos olika leverantörer på varor och tjänster för privat bruk	
	Rabatterade hemresor	
	Förbättrade utvecklingsmöjligheter	
	Förbättrade utvecklingsmöjligheter som GSS/T	
	Ökad möjlighet till att under anställningen få löpande coachning och stöd med att växla arbete vid anställningens avslut	
	Inget av ovanstående	
Q23	Vilka ytterligare faktorer tror du skulle påverka dig att stanna kvar inom Försvarmakten som ?	Multiple choice enligt Q22
Q24	Vad skulle ytterligare motivera dig att fullfölja anställningen eller på annat sätt fortsätta i Försvarmakten?	Text
Q25	Hur intresserad är du av att i någon form fortsätta inom Försvarmakten då du avslutar din anställning som ?	1-7=mycket intresserad, 8=Vet ej/ej svar
Q26	Hur intresserad är du av att göra något av följande?	1-7=mycket intresserad, 8=Vet ej/ej svar
Q26A	Läsa officersprogrammet	
Q26B	Läsa specialistofficersutbildning	
Q26C	Läsa reservofficersutbildning	
Q26D	Ta anställning som GSS/T	
Q26E	Ta anställning som GSS/K	
Q26F	Gå med i Hemvärnet	
Q26G	Arbeta civilt inom Försvarmakten	
Q27	Vad planerar du i FÖRSTA HAND att göra då du avslutar din anställning som ?	Kategorier
Q28	Under våren återinfördes värnplikten som ett komplement till det frivilliga yrkesförsvaret. Upplever du att du har fått tillräckligt med information från Försvarmakten kring beslutet?	Ja=1, 2=Nej.
Q29	Hur väl känner du till vad det innebär?	1-5=mycket väl
Q30	Vilken är din inställning till beslutet om återinförande av värnplikt som ett komplement till det frivilliga yrkesförsvaret?	1-7=mycket positiv
Q31	Hur stort är ditt förtroende för Försvarmakten?	1-5=mycket stort, 6=Vet ej/ej svar

Q32	Har du genomfört...?	
Q33	Har du tidigare erfarenhet från Försvarsmakten?	Multiple choice
Q33A	Ja, som GSS/K	
Q33B	Ja, som hemvärnssoldat	
Q33C	Nej	
Q34	Vilket förband tillhör du?	Kategorier
Q35	Vilken är din högsta avslutade utbildning?	Kategorier
Q36A	Var...? bor du nu	Kategorier
Q36B	Var...? kommer du ursprungligen ifrån	Kategorier
Q37	Vilken är din nuvarande sysselsättning?	Kategorier
Q38	Vilken är din civila arbetsgivare?	Text
Q39	Vad av följande stämmer bäst in på dig?	Kategorier (bara GSSK)
Q40	Vilket av följande stämmer in på dig?	Sverige eller utland
Q41	Vilket alternativ stämmer bäst in på dina föräldrar?	Sverige, utland eller båda

Bilaga 2. Tilläggsfrågor GSS/T

Sammanställning i tabellformat av frågeställningarna med svarsalternativ i den ordinarie incitamentsenkäten. Till frågenumret har ett T lagts till för att underlätta referens till frågeställning i analysen. Frågorna i den ordinarie enkäten (Bilaga 1) har givits referens Q framför frågenummer.

Fråga	Beskrivning	Svarsalternativ
T1	Försvarsmakten har nedanstående huvudsakliga uppgifter. Vilket förtroende har du för Försvarsmakten inom dessa områden?	1-5=mycket stort, 6=Vet ej/ej svar
T1A	Försvara Sverige i händelse av väpnat angrepp	
T1B	Upptäcka och avvisa kränkningar av Sveriges gränser	
T1C	Bistå det övriga samhället vid katastrofer som t.ex. stormar och översvämningar	
T1D	Internationella militära insatser	
T2	Har du - innan du gick in i en T-tjänst - tjänstgjort som soldat i Försvarsmakten?	1=>1 år, 2= <1 år eller 3=nej
T3	Har du någon civil yrkeserfarenhet?	Ja=1, 2=Nej.
T4	Överlag, vilken är din inställning till din civila yrkeserfarenhet?	1-5=mycket positiv
T5	Vilket var det huvudsakliga skälet för dig att söka dig till en militär grundutbildning?	Text
T6	Hur stämmer följande påståenden in på dig?	1-5=stämmer mycket väl
T6A	Jag lockades redan tidigt av det militära livet	
T6B	Jag ser soldatyrket som ett komplement till en annan sysselsättning	
T6C	Jag gjorde militär grundutbildning för att testa på det militära livet	
T6D	Jag hade många alternativ gällande sysselsättning när jag valde att göra militär grundutbildning	
T7	I vilken utsträckning påverkade följande ditt val att göra en militär grundutbildning?	1-5=I mycket stor utsträckning
T7A	Försvarsmaktens reklam, broschyrer, webbplats	
T7B	Medias rapportering om Försvarsmakten	
T7C	Försvarsmaktens deltagande i mässor, event och andra evenemang	
T7D	Släkt, vänner eller bekanta med positiva erfarenheter från Försvarsmakten	
T8	Hur tycker du att följande påståenden stämmer om din mönstring/antagningsprövning?	1-5=stämmer mycket väl
T8A	Mitt provresultat var korrekt och rättvist	
T8B	Det fanns brister i urvalsprocessen	
T8C	Det var viktigt för mig att bli antagen till utbildning mot en särskild befattning	
T8D	Det var viktigt för mig att bli antagen till utbildning på en särskild ort	
T8E	Den utbildningsplats jag erbjöds överensstämde med det jag önskade	
T9	Vad är anledningen till att du upplevde brister i urvalsprocessen vid mönstring/antagningsprövning?	Text
T10	Hur tycker du att följande påståenden stämmer om din militära grundutbildning?	1-5=stämmer mycket väl
T10A	Jag gavs en tydlig bild av det övergripande målet med utbildningen	
T10B	Utbildningen gav mig utrymme att ta eget ansvar	
T10C	Utbildningen kändes meningsfull	
T10D	Människors lika värde präglade arbetsklimatet på min pluton	
T10E	Under utbildningen var det möjligt att på ett naturligt sätt diskutera etiska frågor	
T10F	Utbildningen bidrog positivt till att jag utvecklades som människa	
T10G	Utbildningen kändes realistisk	

T11	Hur stämmer följande påståenden med hur du upplever din militära tjänstgöring i Försvarsmakten?	1-5=stämmer mycket väl
T11A	utvecklar mig i min civila sysselsättning	
T11B	meriterande på arbetsmarknaden	
T11C	hindrar mig från att utvecklas i min civila sysselsättning	
T11D	har varit/är ett hinder när jag söker andra arbeten	
T12	Hur stämmer följande påståenden?	1-5=stämmer mycket väl
T12A	Min arbetsgivare/utbildningsinstitution är positiv till min tjänstgöring i Försvarsmakten	
T12B	Försvarsmakten stöttar mig i relationen till min civila sysselsättning	
T12C	Försvarsmakten brister i sin hantering av att jag har en civil sysselsättning	
T13	I vilken utsträckning upplever du följande i din befattning som GSS/T?	1-5=I mycket stor utsträckning
T13A	Säkerhetsproblem	
T13B	Min kompetens omhändertas inte	
T13C	Jag ges möjlighet att utvecklas	
T13D	Jag respekteras	
T13E	Jag känner gemenskap och tillhörighet med mina kollegor	
T13F	Jag känner mig delaktig	
T13G	Mina värderingar och åsikter stämmer överens med Försvarsmaktens nuvarande uppdrag	
T13H	Hälsoproblem till följd av tjänstgöring	
T13I	Fysiska skador till följd av tjänstgöring	
T13J	Överbelastning till följd av tjänstgöring	
T13K	Stress i tjänstgöringen	
T14	Hur stämmer följande påståenden in på dig?	1-5=stämmer mycket väl
T14A	Min soldatutbildning är en viktig del av mig som person	
T14B	Det är viktigt för mig att fortsätta vara aktiv inom Försvarsmakten även efter att mitt kontrakt löpt ut	
T14C	Mitt engagemang i Försvarsmakten uppfattas positivt av min omgivning	
T15	Hur stämmer följande påståenden in på din ekonomiska situation?	1-5=stämmer mycket väl
T15A	Jag har en god ekonomisk situation	
T15B	Mitt engagemang i Försvarsmakten påverkar min ekonomiska situation negativt	
T16	Hur bedömer du möjligheterna för dig som GSS/T när det gäller att byta...?	1-5=mycket goda, 6= inte aktuellt för mig, 7=vet ej/inget svar
T16A	befattning/inriktning i min anställning	
T16B	tjänstgöringskategori (GSS/K, officer, Hemvärn)	
T16C	tjänstgöringsort	
T17	Hur har din bild av Försvarsmakten påverkats i följande faser?	1-5=mycket positiv
T17A	Under den militära grundutbildningen (värnplikt, GMU eller GU)	
T17B	I min kontinuerliga tjänstgöring	
T17C	Under min tid som GSS/T	
T18	Hur stämmer följande påståenden in på dig?	1-5=stämmer mycket väl
T18A	Anställningen i Försvarsmakten bidrar positivt till min fritid	
T18B	Min fritid känns mer meningsfull nu än innan min anställning i Försvarsmakten	
T19	I vilken utsträckning tror du att Försvarsmaktens materiel och utrustning kommer att fungera i händelse av krig eller konflikt?	1-5=I mycket stor utsträckning

T20	Hur stor bedömer du att risken är att du råkar ut för en olycka eller skada i samband med din tjänstgöring?	1-5=Mycket stor
T21	I vilken utsträckning upplever du att Försvarsmakten uppmuntrar dig till att ha ett fortsatt engagemang i Försvarsmakten?	1-5=I mycket stor utsträckning
T22	I vilken utsträckning har det inträffat oväntade händelser inom nedanstående områden som har påverkat eller kan påverka ditt fortsatta engagemang i Försvarsmakten?	1-5=I mycket stor utsträckning
T22A	Familj	
T22B	Bostadsort	
T22C	Arbete utanför Försvarsmakten	
T22D	Studier utanför Försvarsmakten	
T22E	Hälsa	
T24	Är du...?	1=man, 2=Kvinna

Bilaga 3. Kortfattad sammanfattning av modell

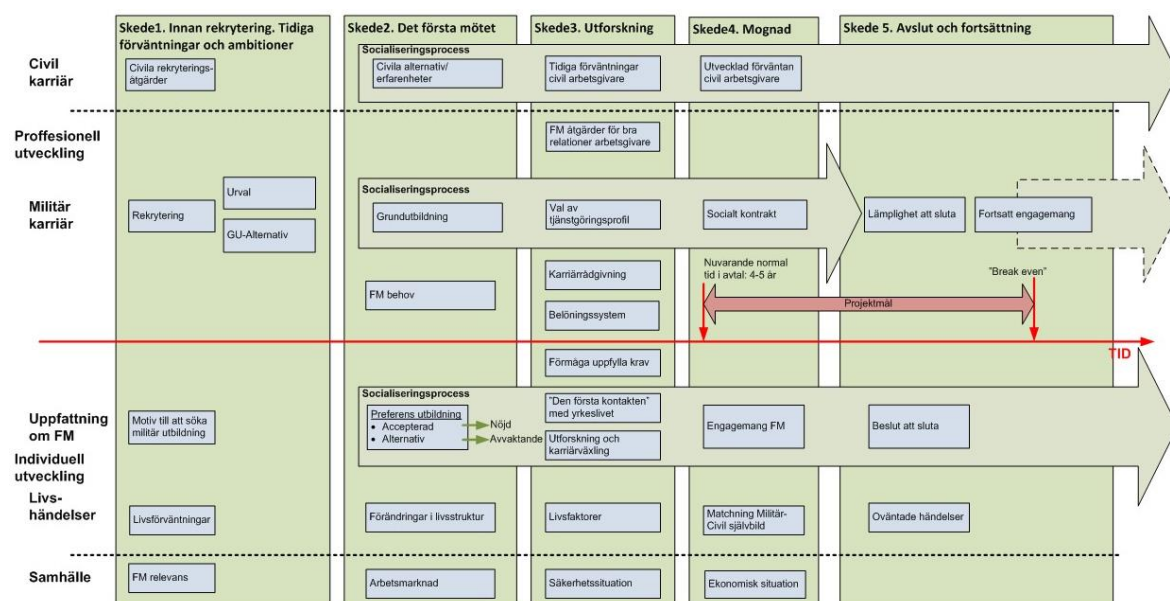
Den framtagna modellen (Figur 1) innehåller faktorer som bedöms påverka hur GSS/T-soldatens karriär utvecklas över tiden. Modellen bygger på en grundstruktur med två parallella huvudspår för GSS/T-soldatens utveckling - ett för professionell utveckling och en för individuell utveckling. Vart och ett av dessa spår är vidare uppdelade i två underliggande spår. I det professionella spåret ingår rekryteringsprocesser, följt av de parallella militära och civila karriärspåren. I det individuella utvecklingsspåret ingår bakgrund, tidiga livsförväntningar och motiv till att söka en militär utbildning. Därefter följer ett spår med individuell utveckling med ålderstypiska erfarenheter och ett för samhällets utveckling med händelser som kan påverka hur livet utvecklas.

Vidare är modellen skedesindeldad utifrån en utgångspunkt i "GSS/T-karriären" och ska därmed spegla några rimliga tidsskeden för en soldat under den period i livet, 15-35 års ålder, som är aktuell.

Följande tidsskeden har definierats:

- Skede1. Innan rekrytering. Tidiga förväntningar och ambitioner
- Skede2. Det första mötet
- Skede 3. Utforskning
- Skede 4. Mognad
- Skede 5. Avslut och fortsättning

Sammanfattningsvis får man en modellstruktur som framgår av figur 1.



Figur 1. Modell över personalflödet GSS/T. Figuren illustrerar strukturen och innehållet i de faktorer som identifierats under projektets arbete.

Notera att relationspilar som indikerar samspel mellan de olika faktorerna och utvecklingsspåren har tagits bort för att göra modellen tydligare. Det är underförstått i modellen att det sker en växelverkan mellan de parallella spåren och att vissa av faktorerna har en påverkan på andra faktorer. På samma sätt är skedesindelningen rimligen överlappande vad gäller flera av faktorerna.

Som framgår av figur 1 är den professionella militära karriären centrerad kring Försvarmaktens karriärprocess. De första faktorerna rör rekryteringsprogram, Försvarmaktens planering, urvalsprocessen, och egenskaper hos den grundläggande utbildningen (GU). Dessa skapar förväntningar om villkoren för att vara en kontraktsanställd deltidssoldat. Efter rekrytering följer en "socialiseringsprocess" som bygger på de olika faserna av militär utbildning och "tjänstgöringsprofilen". Socialiseringsprocessen utgör grunden för ett "socialt kontrakt" mellan arbetsgivaren och arbetstagaren. Kontraktet går utöver det formella avtalet och handlar, mer eller mindre, om de outtalade förväntningar som den enskilde har på organisationen och vice versa. Slutligen kommer en tid då kontraktet avslutas. Detta kan ske i förtid eller enligt plan. Vidare finns möjligheten till ett fortsatt engagemang i Försvarmakten i andra former.

Den civila karriären innehåller också faktorer relaterade till en socialiseringsprocess omfattande arbetsgivarens eller utbildningsinstitutets förväntningar och villkor på att ha en anställd/student som har ett tjänsteavtal med Försvarmakten. Denna förväntan utvecklas över tiden och kan påverka karriär såväl positivt som negativt. Försvarmakten försöker aktivt skapa bra arbetsgivarrelationer, till exempel genom en ambition att tillhandahålla information i god tid när soldaten kommer att kallas att göra militärtjänst.

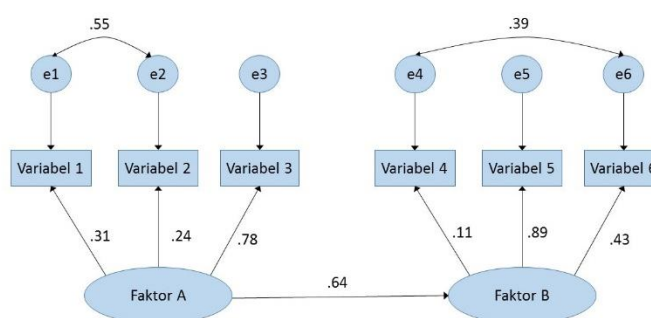
Det individuella utvecklingsspåret avser både synen på Försvarmakten och andra händelser i livet. Det handlar om de motiv som kanske tidigt växer fram för att söka till militär utbildning. Efter anställning kan tillfredsställelsen påverkas av om man kunnat få den befattning och ort man helst önskat vilket i sin tur påverkar motivationen att stanna kvar. Den första kontakten med arbetslivet, både avseende den militära och civila karriären, följs av en gradvis utveckling av en karriäridentitet. Det är inte ovanligt att individen undersöker olika alternativ och växlar karriär några gånger. Över tid utvecklas en karriäridentitet där "soldat" kan vara en komponent av självbilden. Det finns en risk att motsättningar mellan den militära och civila självbilden kan uppstå. Detta påverkar graden av engagemang i Försvarmakten och kan leda till ett beslut att sluta.

Individens privata utveckling innehåller allmänna förväntningar på livet och karriären. De tidiga vuxenåren innebär vanligtvis flera stora förändringar i livsstrukturer och livsfaktorer. Kombinationen av dessa faktorer och oväntade händelse påverkar vilka beslut man tar om sin karriär. I det individuella spåret ingår även faktorer relaterade till samhället, den politiska situationen, arbetsmarknad, säkerhetsläget och de förhandlingsmöjligheter man har som en soldat.

Bilaga 4. Strukturell ekvationsmodellering (SEM)

SEM kan beskrivas som en kombination av faktoranalys och regressionsanalys. Dels görs en faktoranalys av hur väl observerbara variabler (dvs. de frågor som besvaras) återspeglar de latent, icke direkt observerbara, variabler (i detta fall de 32 faktorer som definierats i modellen). Dels görs en regressionsanalys mellan de latent faktorerna i syfte att få en uppfattning om styrkan i sambandet mellan dessa.

För SEM-analysen användes AMOS som är en tilläggsmodul till statistikprogrammet SPSS. AMOS medger att man kan rita upp modellstrukturen som en systemmodell i grafiskt format. Figur 1 ger ett exempel på hur en modell med två latent variabler med tre manifesta variabler vardera kan ritas upp. En del av resultatet från en SEM-analys i AMOS är att regressionsvikter och kovarians anges i den grafiska modell man ritat upp. Figur 1 återger även principerna för hur detta resultat åskådliggörs.



Figur 1. Principer för hur en SEM-analys redovisas grafiskt.

De ovala ringarna motsvarar latent faktorer. De benämns latent variabler eftersom de inte mäts direkt utan enbart indirekt. Rektanglarna representerar de manifesta variablerna - dvs variabler som det finns empirisk data för. I exemplet i figur 1 antas alltså Faktor A representeras av variabel 1-3 och faktor B av variabel 4-6. I exemplet antas det även finnas en relation mellan Faktor A och Faktor B vilket åskådliggörs med en pil. För att kunna göra det så måste man även ta hänsyn till variation som inte förklaras av de komponenter som ingår i modellen. De runda ringarna motsvarar sådana faktorer som i sammanhanget benämns felterm (Se fotnot 4). Slutligen kan man anta att det finns samvarians mellan feltermerna på grund av att de har någon gemensam påverkansfaktor. Denna kovarians representeras av dubbelriktade pilar mellan feltermerna.

Notera att den modell man ritat upp är att betrakta som en hypotes. Syftet med SEM-analysen kan sägas vara att testa hypotesen att modellen - den grafiskt uppritade systemmodellen - stämmer med verkligheten (empirisk data avseende variabel 1-6). SEM-analysen genererar bland annat en version av den uppritade modellen med styrkan i sambandet mellan faktorerna samt mellan respektive faktors manifesta variabler (vilket i sammanhanget motsvarar faktorladdning). Styrkan i sambandet (r) kallas regressionsviken och motsvarar k i en klassisk ekvation $y=kx+m$. Om regressionsviken är .5 och x ökar med ett värde så ökar alltså y med .5. Dessutom redovisas storleken på kovarians.

Figur 2 återger den grafiska modell som genererades av AMOS i det aktuella testet. De ovala ringarna motsvarar de 13 faktorer som definierats i den förenklade modellen. En större version med bättre läsbarhet återfinns i bilaga 3. Kodningen av de manifesta variablerna refererar till enkäterna där Q står för den ordinarie incitamentsenkäten (Bilaga 1) och T står för tilläggsenkäten till GSS/T. Siffran anger frågenummer enligt respektive enkät och den avslutande bokstaven anger delfråga.

Bilaga 5. Sammanställning av deltagarnas skattningar

Deltagarnas skattningar var om inget annat anges på skalan 1-5, där fem var positivt och ett var negativt. Notera att innehållet i variablerna i nedanstående tabeller är förkortade av utrymmesskäl. Ursprungsfrågorna återfinns i bilaga 1 (incitamentsenkäten) och bilaga 2 (tilläggsenkäten). Varje fråga har en nummerkodning där Q står för incitamentsenkäten och T står för tilläggsenkäten. Den efterföljande siffran och bokstaven motsvarar frågenumret i respektive enkät. Motsvarande kodning finns även i bilaga 1 och bilaga 2.

Medelvärde och standardavvikelse för faktorer och variabler rörande bakgrundsfaktorer.

Faktor	Nr	Variabel	N	Medel	Std
	T17A	Bilden av FM under Grundutbildning	621	4,09	0,92
	T17B	Bilden av FM i min kontinuerliga tjänstgöring	228	3,79	1,04
	T17C	Bilden av FM under min tid som GSS/T	623	3,61	1,08

Medelvärde och standardavvikelse för faktorer och variabler rörande första fasen Tidiga förväntningar.

Faktor	Nr	Variabel	N	Medel	Std
Påverkansfaktorer göra militär grundutbildning	T7A	Försvarmaktens reklam, broschyrer, webbplats	595	1,95	1,19
	T7B	Medias rapportering om Försvarmakten	594	1,72	0,98
	T7C	Försvarmaktens deltagande i mässor, event och andra evenemang	595	1,72	1,05
	T7D	Släkt, vänner eller bekanta med positiva erfarenheter från Försvarmakten	599	3,39	1,54
Motiv att söka sig till FM	T6A	Lockades tidigt av det militära livet	629	3,72	1,32
	T6B	Ser soldatyrket som ett komplement	628	3,96	1,10
	T6C	För att testa på det militära	609	3,28	1,52
	T6D	Hade många olika alternativ gällande sysselsättning	612	3,39	1,46
Upplevelse av mönstring	T8A	Provresultat korrekt och rättvist	604	4,02	1,03
	T8B	Fanns brister i urvalsprocessen	599	2,40	1,32
	T8C	Viktigt att bli antagen till speciell befattning	605	3,43	1,37
	T8D	Viktigt att bli antagen till särskild ort	604	2,32	1,47

T8E	Utagning enligt det önskade	605	3,57	1,31
-----	-----------------------------	-----	------	------

Medelvärde och standardavvikelse för faktorer och variabler rörande andra fasen, Första mötet - grundutbildning.

Faktor	Nr	Variabel	N	Medel	Std
Upplevelse av grundutbildning	T10A	Tydligt övergripande mål	575	3,72	1,12
	T10B	Utrymme att ta eget ansvar	577	3,95	1,06
	T10C	Meningsfull	578	4,15	0,91
	T10D	Människors lika värde präglade arbetsklimatet	574	3,85	1,09
	T10E	Möjligt att diskutera etiska frågor	569	3,31	1,21
	T10F	Bidrog positivt till att utvecklas som människa	578	4,52	0,76
	T10G	Kändes realistisk	575	4,14	0,90

Medelvärde och standardavvikelse för faktorer och variabler rörande tredje fasen, Tjänstgöring i kontrakt.

Faktor	Nr	Variabel	N	Medel	Std
Upplevelse att tjänstgöra i FM	T11A	Utvecklande för civil sysselsättning	622	3,79	1,22
	T11B	Meriterande på arbetsmarknaden	617	3,36	1,26
	T11C ^{xxxviii}	Hindrar inte utveckling i civil sysselsättning	618	4,40	0,95
	T11D ^{xxxix}	Hindrar inte när jag söker andra arbeten	615	4,55	0,91
	T18A	Anställning positiv för fritid	622	3,54	1,18
	T18B	Fritid mer meningsfull nu än innan anställning i FM	616	3,02	1,26
	Q17A	Nöjd med personlig utveckling generellt sett	590	3,32	1,15
	Q17B	Nöjd med informationen om möjligheterna att utvecklas inom FM	587	2,61	1,18

^{xxxviii} Reverserad skala.

^{xxxix} Reverserad skala.

HR faktorer	Q17C	Nöjd med meritvärdet av utbildning och erfarenheten från FM på arbetsmarknaden	553	3,07	1,28
	T15A	Har en god ekonomisk situation	626	4,07	0,99
	T15B ^{xl}	Engagemang i FM påverkar ekonomin negativt	622	3,54	1,47
	Q11 ^{xli}	Nöjd totalt sett	613	6,94	2,10
	Q12 ^{xlii}	Anställningen motsvarar förväntningar	605	4,06	1,33
	Q15A	Löneförmåner (löneutfyllnad vid föräldraledighet, sjukvård mm.)	478	3,41	1,20
	Q15B	Lönetillägg (vid övertid, insats eller övning))	567	3,73	1,06
	Q15C	Löneutveckling	488	2,25	1,17
	Q15D	Månadslönens storlek	545	2,56	1,21
	Q15E	Personaladministration	571	3,22	1,21
	Q15F	Resadministration	484	3,70	1,10
	Q15H	Framförhållning i tjänstgöringsplanering	601	3,67	1,24
	Q15J	Löneutfyllnad för att minska inkomstbortfall vid tjänstgöring	395	2,66	1,34
	Q15K	Att anställningen är tidsbegränsad	466	3,21	1,25
	Q15L	Möjlighet till övernattning på/nära förbandet	527	4,27	0,99
Psykosociala faktorer	T13A ^{xliii}	Säkerhetsproblem	613	4,46	0,88
	T13B ^{xliv}	Kompetens omhändertas ej	618	3,33	1,14
	T13C	Möjlighet att utvecklas	621	2,92	1,15
	T13D	Respekteras	621	4,17	0,91
	T13E	Gemenskap och tillhörighet med kollegor	622	4,16	1,02
	T13F	Delaktighet	619	3,83	1,13

^{xl} Reverserad skala.

^{xli} Skala 1-10. 1= inte alls nöjd och 10 = mycket nöjd

^{xlii} Skala 1-7. 1= inte alls och 7= överträffat

^{xliii} Reverserad skala.

^{xliv} Reverserad skala.

	T13G	Värderingar och åsikter stämmer överens med FM nuvarande uppdrag	616	4,24	0,83
	T13H ^{xlvi}	Hälsoproblem	619	4,59	0,83
	T13I ^{xlvi}	Fysiska skador	619	4,37	1,02
	T13J ^{xlvi}	Överbelastning	620	4,39	1,00
	T13K	Stress	621	4,22	0,98
Relation till civil arbetsgivare	T12A	Arbetsgivare/utbildningsinstitution är positiv till tjänstgöring i FM	617	3,53	1,20
	T12B	FM stöttar i relationen till civil sysselsättning	613	3,25	1,29
	T12C ^{xlvi}	FM brister inte i hantering av civil sysselsättning	614	3,98	1,17
	Q18D	Erfarenhet från FM är utvecklande för civilt arbete	599	3,95	1,11
	Q18E	Civil arbetsgivare positivt inställd till tjänstgöring i FM	509	3,53	1,25
Militär-civil självbild	T19	Tror att materiell och utrustning fungerar vid krig eller konflikt	628	3,00	1,03
	T20	Upplevd risk att råka ut för en olycka vid tjänstgöring	630	3,39	0,81
	T14A	Soldatutbildningen viktig del av mig som person	622	4,13	1,03
	T14B	Viktigt att vara aktiv inom FM efter att kontrakt löpt ut	624	3,60	1,23
	T14C	Engagemang i FM uppfattas positivt av omgivning	623	3,99	0,97
Utforskning och karriärväxling	Q21A	Möjlighet nationell insats	546	3,31	1,41
	Q21B	Möjlighet internationell insats	516	2,59	1,50
	Q21D	Fördjupa militära kompetensområdet	542	2,86	1,22
	Q21F	Få större ansvar inom militärt kompetensområde	541	2,93	1,20
	Q21G	Byta förband	347	3,34	1,23
	Q21H	Byta befattning	404	3,04	1,22
	Q21I	Utvecklas mot nästa nivå	420	2,46	1,25

^{xlvi} Reverserad skala.^{xlvi} Reverserad skala.^{xlvi} Reverserad skala.^{xlvi} Reverserad skala.

	Q21J	Fortsätta inom FM	509	3,88	1,12
	Q21K	Göra karriär inom FM	431	2,96	1,34
	Q21M	Få stöd att växla till GSS/K eller hemvärn	344	3,73	1,30

Medelvärde och standardavvikelse för faktorer och variabler rörande fjärde fasen, Avslut.

Faktor	Nr	Variabel	N	Medel	Std
Fortsatt engagemang	T16A	Möjlighet att byta befattning/inriktning i min anställning	353	2,90	1,33
	T16B	Möjlighet att byta tjänstgöringskategori	332	3,76	1,20
	T16C	Möjlighet att byta tjänstgöringsort	284	3,18	1,39
	T21	Uppmuntran från FM till fortsatt engagemang	626	3,26	1,19
Intresse för att fortsätta^{xlix}	Q26A	Läsa officersprogrammet	543	2,68	1,78
	Q26B	Läsa specialistofficersutbildning	552	3,17	1,96
	Q26C	Läsa reservofficersutbildning	551	3,85	2,18
	Q26E	Ta anställning som GSS/K	544	2,74	1,96
	Q26F	Gå med i Hemvärnet	551	2,37	1,71
	Q26G	Arbeta civilt inom Försvarsmakten	556	3,75	2,09
Viljan att fortsätta samt oväntade händelser	Q7 ^l	Sannolikt att hela anställningen genomförs	554	5,27	1,63
	T22A	Händelser som kan påverka engagemang i FM rörande familj	624	2,26	1,43
	T22B	Händelser som kan påverka engagemang i FM rörande ort	625	1,63	1,08
	T22C	Händelser som kan påverka engagemang i FM rörande arbete	621	2,43	1,41
	T22D	Händelser som kan påverka engagemang i FM rörande studier	618	2,00	1,38
	T22E	Händelser som kan påverka engagemang i FM rörande hälsa	624	1,85	1,18

^{xlix} Skala 1-7. 1=inte alls intresserad och 7=mycket intresserad.

^l Skala 1-7. 1=osannolikt och 7=helt säkert

Bilaga 6. Kommentarer antagningsprövning

Nedanstående text är en sammanfattning av de kommentarer som respondenterna lämnade på fråga T9 (Tilläggsenkäten i Bilaga 2).

”Vad är anledningen till att du upplevde brister i urvalsprocessen vid mönstring/antagningsprövning?”

Cirka 44% av respondenterna har kommenterat brister i urvalsprocessen. I respondenternas kommentarer avseende urvalsprocessen så framträder en bild med både bra och dåliga upplevelser, till stor del beroende på hur de själva blivit bemötta och det faktiska utfallet. Det finns sex olika teman som återkommer frekvent i respondenternas åsikter om urvalsprocessen, dessa beskrivs nedan.

Information. Många upplevde informationsbrist i anslutning till mönstringen. Dels hur de skulle kunna ha förberett sig inför mönstring, men även under mönstringen (vilka olika val de hade) och efteråt.

Mönstring/antagningsprövning. Det som många respondenter påpekat är att personalen vid mönstring/antagningsprövning (inskrivningsförrättare, läkare, yrkesvägledare och psykolog) har varierande kunskap och att de ofta upplevs som oengagerade och inkompetenta. Att de inte vet mycket om Försvarsmakten, att de har väldigt lite koll på de olika förbanden och olika befattningar samt att vilka resultat som erhålls beror mer på personalens dagsform/kunskap än på rekryternas förmåga. Psykologerna är de som omnämns med flest negativa upplevelser, de anses som ”ålderdomliga”, ”nedvärderande” och ”orättvisa”.

Tester. Några upplevde dålig information innan testerna angående vad de skulle handla om samt att resultatet direkt påverkade vilken befattning som kunde sökas. Många reagerade på hur testerna var utformade och att de inte mäter förmågor som behövs i Försvarsmakten på ett tillfredsställande sätt. Det fanns en uppfattning om att det inte finns en standardiserad metod för hur testerna ska genomföras, utan vissa får göra jägartestet direkt efter cykeltestet medan andra får vänta några dagar. Testerna upplevs inte vara anpassade ur ett genusperspektiv. Utrustningen upplevdes som gammal och många tyckte att cykla inte var ett bra sätt att mäta kondition och styrketestet visade inte på uthållighet.

De datoriserade IQ-testen kändes inte uppdaterade och inte heller applicerbara på den militära domänen. Andra påpekanden gällde att testerna var svåra för dem som inte hade svenska som modersmål samt dyslexi.

Flera påpekade att testerna borde anpassas mer efter den sorts tjänst som söks, att en teknisk tjänst borde innehålla tekniska prov och en praktisk tjänst mer praktiska tillämpningar. Fler intervjuer och prov som visar på resonemang, gruppdynamik och tillämpning av kunskaper, efterfrågades.

Urval och platser. Endast några få respondenter nämnde kvotering, och då hade det varit i fördel för dem själva.

Att fylla år/mönstra sent på året upplevs som en nackdel, för då är det fullt på förband och utbildningar, det gällde både under värnpliktstiden och under GMU-tiden.

Många upplevde att de fick dålig/för lite information om olika utbildningar/befattningar och förband under mönstringen. Det upplevdes som att det var ett snävt urval av vilken inriktning de kunde välja, att det var väldigt nischat och förutbestämt. Andra upplevde att de blev rekommenderade till att söka något de egentligen inte ville. Slutligen upplevde många att tjänster som fanns vid mönstringen togs bort eller ersatts av andra när det var dags att rycka in.

Lämplighet. Upplevelsen är att lämpligheten på de som antas är av varierande grad, att många som antas aldrig borde få sätta sin fot inom Försvarsmakten men att de på något sätt tagit sig genom mönstringen.

Bedömningarna upplevdes göras på händelser i livet snarare än hur händelserna påverkat livet. I vissa fall menade respondenterna att de delgivit information som rimligen inte borde ha påverkat uttagning men som ändå upplevdes ge en lägre tjänstgöringsgrad, till exempel gamla skador, barnallergier, pollenallergi och syntest. Att ha sämre syn påverkade vid mönstringen, men inte senare under utbildningen. Likaså allergier, därför efterfrågas det att om det inte spelar någon roll ute på förbanden så borde kriterierna ändras för antagningen.

Flertalet har reagerat på att personer tagit sig genom mönstringen genom att ljuga om allergier, skador, och brottsregister och sedan inte fått någon konsekvens när detta uppdagats. Andra som varit sanningsenliga om dessa saker har istället inte antagits, därför tycker berörda att mönstringen antingen bör justeras och vara mer tillåtande, eller så ska någon konsekvens utföras när det uppdagas.

Vid neddragningar under plikttiden upplevdes att många som egentligen inte ville tvingades genomföra värnplikten (och senare hoppade av/avskiljdes) men att många som egentligen ville inte fick chansen. Eller helt sonika att många som antogs till värnplikten inte blev godkända i slutändan, kanske på grund av för dålig urvalsprocess.

Nu är upplevelsen istället att när det finns mindre urval så har kriterierna sänkts och många som inte är lämpade antas. Det upplevs som att Försvarsmakten har en mentalitet att ”hellre arbetet dåligt utfört än inte alls” att det är viktigare att få in folk än att det är rätt folk.

Önskemål. Det togs ingen vidare hänsyn eller notis om önskemål vid mönstringen, många gånger så blev tilldelad tjänst tvärt emot vad som önskats. Finns en känsla av att ”de trycker in personer där det behövs folk och struntar i individen”, att många blivit felplacerade och därigenom slutat i Försvarsmakten för att deras kunskaper och intressen inte tagits tillvara.

Det finns två skilda upplevelser, de som har upplevt det svårt att påverka sin befattning på grund av tidigare kunskaper, medan andra istället upplever att deras civila kunskaper inte tagits tillvara på. Det som framkommer är att om man själv vet vad man vill och tar kontakt, tjarar eller är ihärdig så går det att få sin vilja genom, på gott och ont.

Referenser

- ¹<http://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/varnplikt/fakta-om-personalforsorjning-med-plikt/> - 2017-09-15
- ² Wikberg, P. (2015). Befintligt dataunderlag avseende avgångar GSS/T. FOI Memo 5505, Stockholm.
- ³ Wikberg, P. & Granåsen, M. (2016a). Workshop modellering av personalflöde GSS/T, FOI Memo 5709, Linköping.
- ⁴ Wikberg, P. & Granåsen, M. (2016b). Exploring the decision to quit among Sweden's part time soldiers. *Proceedings The 58th IMTA Conference, New Delhi, India, November 7th - 11th, 2016*.
- ⁵ Wikberg, P. & Granåsen, M. (2016c). Preliminär modell personalflöden GSS/T. Underlag för pilotstudie, FOI Memo 5895, Linköping.
- ⁶ Wikberg, P. & Stenius, C. (2017) Förklaringsmodell GSS/T. Planerad datainsamling och analys. FOI Memo 6111, Stockholm.
- ⁷ Djurfeldt, G., Larsson, R., & Stjärnhagen, O. (2009). *Statistisk verktygslåda-samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Studentlitteratur
- ⁸ Boerlijst, J. G. (1998) Career Development and Career Guidance. In J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume 3: Personnel Psychology*, 2nd ed. Hove, UK: Psychology Press
- ⁹ Lefrançois, G. R. (1984). *The Lifespan*. Wadsworth: Belmont, CA.
- ¹⁰ Berk, L. E. (2007). *Development through the lifespan*, 7th Edition. Pearson, Boston, MA.
- ¹¹ Boerlijst, J. G. (1998) Career. Development and Career Guidance. In J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume 3: Personnel Psychology*, 2nd ed. Hove, UK: Psychology Press
- ¹² Berk, L. E. (2007). *Development through the lifespan*, 7th edition. Pearson, Boston, MA.
- ¹³ Berk, L. E. (2007). *Development through the lifespan*, 7th edition. Pearson, Boston, MA
- ¹⁴ Havinghurst, R. J. (1972). *Developmental Tasks and Education*. New York: D. McKay
- ¹⁵ Kohlberg, L., & Hersh, R. H. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory into practice*, 16(2), 53-59.
- ¹⁶ Bee, H., & Boyd, D. (2002). *Lifespan development* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- ¹⁷ Siegelman, C. K., & Rider, E. A. (2003). *Life-span human development* (4th ed). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- ¹⁸ Craig, G. J., & Baucum, D. (2002). *Human development* (9th ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- ¹⁹ Erikson, E. H. (1959) *Identity and the Life Cycle*. New York: International Universities Press
- ²⁰ Arnold, J. (1997). *Managing Careers into the 21st Century*. London, UK: Sage
- ²¹ Hook, D. (2002a). Erikson's psychosocial stages of development. In D. Hook, J. Watts and K. Cockcroft (Eds), *Developmental psychology* (pp. 265-287). Cape Town: UCT Press.
- ²² McAdams, D. P. (2001). The psychology of life stories. *Review of General Psychology*, 5(2), 100.

-
- ²³Vaillant, G. E., & Milofsky, E. (1980). Natural History of Male Psychological Health: IX. Empirical Evidence for Eriksons Model of the Lofe Cycle. *The American Journal of Psychiatry*, 137, 1348-1359.
- ²⁴McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509.
- ²⁵Erikson, E.H. (1964). *Insight and Responsibility*. NewYork: Norton
- ²⁶Woods, S. A., & West, M. (2015). *The psychology of work and organizations*. Andover; UK: Cengage Learning.
- ²⁷Levinson, D. J. (1978). *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- ²⁸Levinson, D. J. & Levinson, J. D. (1996). *The Seasons of a Woman's Life*. New York: Ballantine.
- ²⁹Boerlijst, J. G. (1998) Career. Development and Career Guidance. In J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume 3: Personnel Psychology*, 2nd ed. Hove, UK: Psychology Press
- ³⁰Woods, S. A., & West, M. (2015). *The psychology of work and organizations*. Andover; UK: Cengage Learning.
- ³¹Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- ³²Levinson, D. J. & Levinson, J. D. (1996). *The Seasons of a Woman's Life*. New York: Ballantine.
- ³³Woods, S. A., & West, M. (2015). ***The psychology of work and organizations***. Andover; UK: Cengage Learning.
- ³⁴Arnett, J., & Tanner, J.L. (2010). Toward a Cultural-Developmental Stage Theory of the Life Course. In K. McCartney, & R. A. Weinberg, (Eds.). *Experience and Development: A Festschrift in Honor of Sandra Wood Scarr*. Taylor & Francis: New York.
- ³⁵Shek, D.T.L. (1996). Mid-life Crisis in Chinese Men and Women. *Journal of Psychology*, 130, 109-119.
- ³⁶Roberts. P., & Newton, P. M. (1987). Levinsonian studies of women's adult development. *Psychology and Aging*, Vol 2(2), Jun 1987, 154-163
- ³⁷Kruger, A. (1994). The Mid-life Transition: Crisis or Chimera? *Psychological Reports*, 75, 1299-1305
- ³⁸Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. New York: Harper.
- ³⁹Woods, S. A., Lievens, F., De Fruyt, F. & Wille, B. (2013). Personality Across Working Life: The Longitudinell and Reciprocal Influences of Personality on Work. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 34, No. S1, p. S7-S25
- ⁴⁰Woods, S. A., & West, M. (2015). *The psychology of work and organizations*. Andover; UK: Cengage Learning.
- ⁴¹Super, D. E. & Hall, D. T. (1978). Career Development: Exploration and Planning. *Annual Review of Psychology*, 29, p. 333-372.
- ⁴²Fouad, N. A. (2007). Work and Vocational Psychology: Theory, Research and Applications. *Annual Review of Psychology*, 58, pp. 543-564.

-
- ⁴³Lefrançois, G. R. (1984). *The Lifespan*. Wadsworth: Belmont, CA.
- ⁴⁴Elder, G. H., Jr. (1975). Age Differentiation in the Life Course. *Annual Review of Sociology*, 1, 165–190.
- ⁴⁵Elder, G.H., & Shanahan, M.J. (2006). The Life Course and Human Development. In W. Damon & R.M. Lerner (Eds.). *Handbook of Child Psychology, Volume One: Theoretical Models of Human Development* (6th ed.), pp. 665-715. New York: Wiley
- ⁴⁶Giele, J. Z. and Glen H. Elder, G. H. (1998) *Methods of Life Course Research: Qualitative and Quantitative Approaches*, London: Sage.
- ⁴⁷Elder, G. H., & Shanahan, M. J. (2006). The Life Course and Human Development. In W. Damon & R. M. Lerner (Eds.), *Handbook of Child Psychology, Vol 1*, pp. 665-915. New York: Wiley.
- ⁴⁸Baltes, P. B. (1987). Theoretical Propositions of Life-Span Developmental Psychology: On the Dynamics Between Growth and Decline. *Developmental Psychology*, 23 (5), pp.611-626.
- ⁴⁹Baltes, P. B., Lindenberger, U., & Staudinger, U. M. (2006). Life span theory in developmental psychology. In W. Damon & R. M. Lerner (Eds.), *Handbook of child psychology: Vol 1. Theoretical models of human development* (6th ed., pp. 569-664). New York: Wiley.
- ⁵⁰Arnett, J., & Tanner, J.L. (2010). Toward a Cultural-Developmental Stage Theory of the Life Course. In K. McCartney, & R. A. Weinberg, (Eds.). *Experience and Development: A Festschrift in Honor of Sandra Wood Scarr*. Taylor & Francis: New York.
- ⁵¹Arnett, J., & Tanner, J.L. (2010). Toward a Cultural-Developmental Stage Theory of the Life Course. In K. McCartney, & R. A. Weinberg, (Eds.). *Experience and Development: A Festschrift in Honor of Sandra Wood Scarr*. Taylor & Francis: New York.
- ⁵²Scarr, S. (1993). *Biological and Cultural Diversity: The legacy of Darwin for development*. *Child Development*, 64, 1333-1353.
- ⁵³Scarr, S. (1993). *Biological and Cultural Diversity: The legacy of Darwin for development*. *Child Development*, 64, 1333-1353.
- ⁵⁴Plomin, R., DeFries, J. C., Knopik, V. S., & Neiderhiser J. M. (2012). *Behavioral Genetics*. New York: Worth Publishers.
- ⁵⁵Bouchard, TJ (2004). "Genetic influence on human psychological traits - A survey". *Current Directions in Psychological Science* 13 (4): 148–151.
- ⁵⁶Beaver, K. M., Schwartz, J. A. Al-Ghamdi, M. S., Kobeisy, A. N., Dunkel, C. S., & van der Linden, D. (2014). A closer look at the role of parenting-related influences on verbal intelligence over the life course: Results from an adoption-based research design. *Intelligence*, 46, 179-187
- ⁵⁷Beyerstein, B. L. (1999). Whence Cometh the Myth that We Only Use 10% of our Brains?. In Sergio Della Sala. *Mind Myths: Exploring Popular Assumptions About the Mind and Brain*. pp. Wiley; Chichester, UK.
- ⁵⁸Rule, N. O., & Ambady, N. (2011) Judgments of Power From College Yearbook Photos and Later Career Success. *Social Psychological and Personality Science*, vol. 2 no. 2, pp. 154-158.

-
- ⁵⁹Rule, N. O., Ambady, N., Adams, R. B.; Ozono, H., Nakashima, S., Yoshikawa, S., & Watabe, M. (2011) Polling the face: Prediction and Consensus across Cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 98(1), Jan 2010, pp. 1-15
- ⁶⁰Lerner, R. M. (2006). Developmental Science, Developmental Systems, and Contemporary Theories of Human development. In W. Damon & R. M. Lerner (Eds.), *Handbook of Child Psychology*, Vol 1, pp. 1-17. New York: Wiley.
- ⁶¹Berminge, Kerstin (2001): *Kvinnan – djur eller människa?: ett vetenskapsteoretiskt perspektiv på biologismens kvinnosyn*. Göteborg: Alba.
- ⁶²Bussey, K., & Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of gender development and differentiation. *Psychological review*, 106(4), 676.
- ⁶³Collins, W. A., Maccoby, E. E., Steinberg, L., Hetherington, E. M., Bornstein, M. H. (200). Contemporary Research on Parenting: The Case for Nature and Nurture. *American Psychologist*, Vol 55(2), pp. 218-232.
- ⁶⁴Gottfredson, L. S. (1981). Circumscription and Compromise: A Developmental Theory of Occupational Aspirations. *Journal of Counselling Psychology Monograph*, 28. Pp. 545-579.
- ⁶⁵Holland, J. L. (1973). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall,
- ⁶⁶Holland, J. L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Psychological Assessment Resources.
- ⁶⁷Woods, S. A., & West, M. (2015). ***The psychology of work and organizations***. Andover; UK: Cengage Learning.
- ⁶⁸Brown, D. (2002). Introduction to Theories of Career Development and Choice: Origins, Evolution, and Current Efforts. In D Brown (Ed.) *Career Choice and Development. Fourth edition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- ⁶⁹Prediger, D. J. (1982). Dimensions Underlying Holland's Hexagon: Missing Link Between Interest and Occupations? *Journal of Vocational Behaviour*, 21, 259-287.
- ⁷⁰Woods, S. A., & West, M. (2015). ***The psychology of work and organizations***. Andover; UK: Cengage Learning.
- ⁷¹US Department of Labor (1991). Dictionary of Occupational Titles (Rev. 4th ed.). Washington DC: US Government Printing Office.
- ⁷²Fouad, N. A. (1999). Validity Evidence for Interest Inventories. In M. L. Savickas & R. L. Spokane (Eds.). *Vocational Interests: Meaning, Measurement and Counselling Use*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- ⁷³Spokane, A. R., Meir, E. I., & Catalano, M. (2000). Person-Environment Congruence and Holland's Theory: A Review and Reconsideration. *Journal of Vocational Behaviour*, 57 (2), pp. 137-187.

-
- ⁷⁴Hansen, J. C., & Dik, B. J. (2005). Evidence of 12-Year Predictive and Concurrent Validity for SII Occupational Scale Scores. *Journal of Vocational Behaviour*, 67, 365-378
- ⁷⁵Arnold, J. (2004). The Congruence Problem in John Holland's Theory of Vocational Decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), pp. 95-103.
- ⁷⁶Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics, Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ⁷⁷Schein, E. H. (2006). *Career anchors: Participant workbook*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- ⁷⁸Boerlijst, J. G. (1998) Career Development and Career Guidance. In J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume 3: Personnel Psychology*, 2nd ed. Hove, UK: Psychology Press
- ⁷⁹Daniel C. Feldman, Mark C. Bolino (1996) Careers within careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences. *Human Resource Management Review*. 6 (2), Summer 1996, Pages 89–112
- ⁸⁰Kniveton, B. H. (2004). Managerial Career Anchors in a Changing Business Environment. *Journal of European Industrial Training*, 28(7), pp. 564-573
- ⁸¹Ellison, J. A., & Schreuder, A. M. G. (2000). The relation between career anchors, occupational types and job satisfaction of midcareer employees. *SA Journal of Industrial Psychology*, 26(2), pp. 1-6.
- ⁸²Sumner, M., Yage, S., & Franke, D. (2005). *Career orientation and organizational commitment of IT personnel*. Paper presented at the Proceedings of the 2005 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research.
- ⁸³Kniveton, B. H. (2004). Managerial Career Anchors in a Changing Business Environment. *Journal of European Industrial Training*, 28(7), pp. 564-573
- ⁸⁴Woods, S. A., & West, M. (2015). *The psychology of work and organizations*. Andover; UK: Cengage Learning.
- ⁸⁵Firth-Cozens, J., & West, M. (1990). *Women at work: Psychological and organizational perspectives*. Open University Press.
- ⁸⁶Fouad, N. A. (2007). Work and Vocational Psychology: Theory, Research and Applications. *Annual Review of Psychology*, 58, pp. 543-564.
- ⁸⁷Farmer, H. S., Wardrop, J. L., Anderson, M. Z., & Risinger, R. (1995). Women's career choices: Focus on science, math, and technology careers. *Journal of counseling Psychology*, 42(2), 155.
- ⁸⁸Miller, L., & Budd, J. (1999). The development of occupational sex-role stereotypes, occupational preferences and academic subject preferences in children at ages 8, 12 and 16. *Educational psychology*, 19(1), 17-35.
- ⁸⁹Fouad, N. A. (2007). Work and Vocational Psychology: Theory, Research and Applications. *Annual Review of Psychology*, 58, pp. 543-564
- ⁹⁰Gottfredson, L. S. (1981). Circumscription and Compromise: A Developmental Theory of Occupational Aspirations. *Journal of Counseling Psychology Monograph*, 28. Pp. 545-579.
- ⁹¹Gati, I., & Perez, M. (2014). Gender differences in career preferences from 1990 to 2010: Gaps reduced but not eliminated. *Journal of counseling psychology*, 61(1), 63.

-
- ⁹²Gottfredson, L. S. (2005). Using Gottfredson's theory of circumscription and compromise in career guidance and counseling. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 71-100.
- ⁹³Berk, L. E. (2007). *Development through the lifespan*, 7th Edition. Pearson, Boston, MA.
- ⁹⁴Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- ⁹⁵Jewell, L. N. (1985). *Contemporary industrial/organizational psychology*. West Publishing Company.
- ⁹⁶Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization
- ⁹⁷Fisher, C. D. (1980). On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. *Academy of management review*, 5(4), 607-612.
- ⁹⁸Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.
- ⁹⁹Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative science quarterly*, 533-546.
- ¹⁰⁰Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*.
- ¹⁰¹Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Prentice Hall.
- ¹⁰²Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation, and socialization of newcomers*. Prentice Hall.
- ¹⁰³Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *Journal of Workplace Learning*, 16(7), 396-409.
- ¹⁰⁴Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.
- ¹⁰⁵Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.
- ¹⁰⁶Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.
- ¹⁰⁷Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.
- ¹⁰⁸Bauer, T. N., & Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 72.
- ¹⁰⁹Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.
- ¹¹⁰ Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- ¹¹¹ Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.
- ¹¹²Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279.
- ¹¹³Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.

-
- ¹¹⁴Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707.
- ¹¹⁵Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707.
- ¹¹⁶Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707.
- ¹¹⁷Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- ¹¹⁸Woods, S. A., & West, M. (2015). *The psychology of work and organizations*. Andover, UK: Cengage Learning.
- ¹¹⁹Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Breaching the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, pp. 245-259.
- ¹²⁰Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, pp. 491-509.
- ¹²¹Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ¹²²George, M. J., & Jones, G. R. (2012). *Understanding Organizational Behavior*. Harlow, UK: Pearson.
- ¹²³Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985). A Meta Analysis of Realistic Job Preview Experiments, *Journal of Applied Psychology*, 70, pp. 706-709.
- ¹²⁴Wanous, J. P. (1980) *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ¹²⁵Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New Deals: The Revolution in Managerial Careers*. Chichester, New York: Wiley.
- ¹²⁶George, M. J., & Jones, G. R. (2012). *Understanding Organizational Behavior*. Harlow, UK: Pearson.
- ¹²⁷Guest, D. E. (1998). Is That Psychological Contract Worth Taking Seriously? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, pp. 649-664.
- ¹²⁸George, M. J., & Jones, G. R. (2012). *Understanding Organizational Behavior*. Harlow, UK: Pearson.
- ¹²⁹Black, C. F. (2016). Global Gender Gap Report. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Family Studies*.
- ¹³⁰<http://www.oecd.org/gender/> Retrieved 20171128
- ¹³¹Huffman, M. (2012). Introduction: Gender, Race, and Management. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639, 6-12.
- ¹³²Barreto, M. E., Ryan, M. K., & Schmitt, M. T. (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality*. American Psychological Association.

-
- ¹³³Berk, L. E. (2007). *Development through the lifespan*, 7th Edition. Pearson, Boston, MA.
- ¹³⁴Baumgartner, M. S., & Schneider, D. E. (2010). Perceptions of women in management: A thematic analysis of razing the glass ceiling. *Journal of Career Development*, 37(2), 559-576.
- ¹³⁵Hoobler, J. M., Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2011). Women's underrepresentation in upper management: New insights on a persistent problem. *Organizational Dynamics*, 40(3), 151-156.
- ¹³⁶Cheung, F. M., & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: powerful leaders define success as work+ family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65(3), 182.
- ¹³⁷Lyness, K. S., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 777.
- ¹³⁸Berk, L. E. (2007). *Development through the lifespan*, 7th Edition. Pearson, Boston, MA.
- ¹³⁹Gutek, B. A. (1998). Women at Work. In N. Nicholson (Ed.). *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. Malden, MA. Blackwell
- ¹⁴⁰<http://www.regeringen.se/regeringens-politik/halva-makten-hela-lonen/kvinnor-arbetar-i-yrken-och-sektorer-med-lagre-loner/> Retrieved 171128
- ¹⁴¹<http://www.jamombud.se/arbetslivet/arbetsgivare/loner/> Retrived 171128
- ¹⁴²Higgins, M. C. (2001). Changing Careers: The Effects of Social Context. *Journal of Organizational Behavior*, 22: pp. 595-618.
- ¹⁴³Nicholson N. (1990). *On the Move: The Psychology of Change and Transition*. Chichester: Wiley.
- ¹⁴⁴Nicholson, N., & Arnold, J. (1991). From Expectation to Experience: Graduates Entering a large Corporation. *Journal of Organizational Behaviour*, 12 (5), pp. 413-429.
- ¹⁴⁵Ibarra, H. (2003). *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business School Press.
- ¹⁴⁶Ebaugh, H. R. F. (1988). *Becoming an Ex: The Process of Role Exit*. Chichago, IL: University of Chicago Press.
- ¹⁴⁷Schein, E. (1996). Kurt Lewins Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Towards a Model of Management Learning. *Systems Practice*, 9 (1), pp. 27-47.
- ¹⁴⁸Ibarra, H. (2003). *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business School Press.
- ¹⁴⁹Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- ¹⁵⁰March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley
- ¹⁵¹George, M. J., & Jones, G. R. (2012). *Understanding Organizational Behavior*. Harlow, UK: Pearson.
- ¹⁵²Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- ¹⁵³Shaw, J. D. (1999). Job satisfaction and turnover intentions: The moderating role of positive affect. *The Journal of Social Psychology*, 139(2), 242-244.

-
- ¹⁵⁴Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- ¹⁵⁵George, J. M., & Jones, G. R.. (2012). Understanding and managing organizational behavior. Harlow, UK: Pearson.
- ¹⁵⁶George, J. M. (1992). The role of personality in organizational life: Issues and evidence. *Journal of Management*, 18(2), 185-213.
- ¹⁵⁷Feij, J. A. (2003). Complex relationships among personality traits, job characteristics, and work behaviors. *International Journal of Selection and assessment*, 11(4), 326-339.
- ¹⁵⁸Ilies, R., & Judge, T. A. (2003). On the heritability of job satisfaction: The mediating role of personality. *Journal of Applied psychology*, 88(4), 750.
- ¹⁵⁹Goldberg, L. R. (1993). "The structure of phenotypic personality traits". *American Psychologist*. 48: 26–34.
- ¹⁶⁰George, J. M. (1991). Time Structure and Purpose as a Mediator of Work-Life Linkages. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(4), 296-314.
- ¹⁶¹Knoop, R. (1994). Work values and job satisfaction. *The Journal of psychology*, 128(6), 683-690.
- ¹⁶²Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.
- ¹⁶³O'reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1979). Informational influence as a determinant of perceived task characteristics and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 157.
- ¹⁶⁴Griffeth, R.W., & Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ¹⁶⁵Rusbelt, C. E., & Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of The Investment Model: The Impact of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 429-438.
- ¹⁶⁶Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ¹⁶⁷Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Realationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 237-240
- ¹⁶⁸Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ¹⁶⁹Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. 1992. A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 78: pp. 890–909.
- ¹⁷⁰Holtom, C. B., Mitchell, T. R., Lee, T. W, & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as Causes of Turnover: What they are and how Organizations can Manage them. *Human Resource Management*, 44, pp. 337-352.
- ¹⁷¹Lee, T. W., & Mitchell, T. R. 1994. An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19: pp. 51–89.
- ¹⁷²Lee, T. H. (2013). *Distinct Turnover Paths and Differential Effect of Job Satisfaction*, *Journal of Behavioral Studies in Business*, 6, Pp. 1-12.

-
- ¹⁷³Lee, T. W., & Mitchell, T. R. 1994. An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management Review*, 19: pp. 51–89.
- ¹⁷⁴Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B., McDaniel, L., & Hill, J. 1999. The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover: A Replication and Extension. *Academy of Management Journal*, 42, pp. 450–462
- ¹⁷⁵Beach, L. R. (1997). *The Psychology of Decisionmaking: People in Organizations*. Beverly Hills, CA.: Sage Publications.
- ¹⁷⁶Holtom, C. B., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as Causes of Turnover: What they are and how Organizations can Manage them. *Human Resource Management*, 44, pp. 337–352.
- ¹⁷⁷Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B., McDaniel, L., & Hill, J. 1999. The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover: A Replication and Extension. *Academy of Management Journal*, 42, pp. 450–462
- ¹⁷⁸Donnelly, D. P., & Quirin, J. J. (2006). An Extension of Lee and Mitchell's Unfolding Model of Voluntary Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 59–77.
- ¹⁷⁹Morrell, K. L. C, J., Arnold, J., & Wilkinson, A. (2008) *Mapping the Decision to Quit : a Refinement and Test of the Unfolding Model of Voluntary Turnover*. *Applied Psychology*, 57, 1. pp. 128–150
- ¹⁸⁰Ibarra, H. (2003). *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Harvard Business School Press.
- ¹⁸¹<https://www.nationalguard.com/guard-faqs#faq-461> Retrievedc2017-09-15
- ¹⁸²<http://www.army.mod.uk/reserve/31781.aspx> Retrievedc2017-09-15
- ¹⁸³<https://reserves.defencejobs.gov.au/?ci=0> Retrievedc2017-09-15
- ¹⁸⁴NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ¹⁸⁵http://www.scb.se/statistik/publikationer/le0001_2010k03_ti_00_a05ti1003.pdf Retrieved 171128
- ¹⁸⁶NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ¹⁸⁷NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ¹⁸⁸NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ¹⁸⁹NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ¹⁹⁰NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.

-
- ¹⁹¹Licklider, C. A. (2011). *A Meta-Analysis of the Antecedents of Voluntary Turnover in Studies Involving Active Duty Military Member Populations* (No. AFIT/GEM/ENS/11-01). AIR FORCE INST OF TECH WRIGHT-PATTERSON AFB OH DEPT OF OPERATIONAL SCIENCES.
- ¹⁹²Alvinus, A., Jonsson, E., Wallenius, C. & Larsson, G. (2012). Avgångar från grundläggande militär utbildning (GMU) – Intervjustudie med rekryter som avbrutit utbildningen I förtid. Försvarshögskolan, Stockholm
- ¹⁹³Dichter, M.E. & True, G. (2015). "This Is the Story of Why My Military Career Ended Before It Should Have": Premature Separation From Military service Among U.S. Women Veterans. *Journal of Women and Social Work*, Vol. 30(2), p.p. 187-199.
- ¹⁹⁴Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaneil, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management journal*, 42(4), 450-462.
- ¹⁹⁵Holt, D.T., Reh, M.T., Lin, J.H.S. & Miller, J. (2007) An Application of the Unfolding Model to Explain Turnover in a Sample of Military Officers. *Human Resource Management*, Vol. 46, No. 1, pp. 35–49.
- ¹⁹⁶Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaneil, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management journal*, 42(4), 450-462.
- ¹⁹⁷Godlewski, R. & Kline, T. (2012). A Model of Voluntary Turnover in Male Canadian Forces Recruits. *MILITARY PSYCHOLOGY*, 24: 251–269.
- ¹⁹⁸Kopač, E. (2010). Retaining Military Manpower: the Propensity to Re-enlist in the Slovenian Armed Forces. In T. S. Tresch & C. Leuprecht. (Eds.). *Europe Without Soldiers. Recruitment and Retention across Armed Forces in Europe*. Montreal ua.
- ¹⁹⁹Wachowicz, M. (2010). Retaining Military Manpower: the Propensity to Re-enlist in the Slovenian Armed Forces. In T. S. Tresch & C. Leuprecht. (Eds.). *Europe Without Soldiers. Recruitment and Retention across Armed Forces in Europe*. Montreal ua.
- ²⁰⁰NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ²⁰¹Shaw, J.D., Gupta, N. and Delery, J.E. (2005). Alternative Conceptualizations of the Relationship between Voluntary Turnover and Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, pp. 50-68.
- ²⁰²Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. (2006). Sure everyone can be replaced. But at what cost? Turnover as a predictor of unit-level performance. *Academy of Management Journal*, 48, 133–144.
- ²⁰³Chun, C.K.S. (2005). Who Stays and Who Goes: Army Enlisted Reserve and National Guard Retention.
- ²⁰⁴Chun, C.K.S. (2005). Who Stays and Who Goes: Army Enlisted Reserve and National Guard Retention.
- ²⁰⁵Chun, C.K.S. (2005). Who Stays and Who Goes: Army Enlisted Reserve and National Guard Retention.

-
- ²⁰⁶Kopač, E. (2010). Retaining Military Manpower: the Propensity to Re-enlist in the Slovenian Armed Forces. Europe without soldiers? Recruitment and Retention across the Armed Forces of Europe. Ed. Szvircsev Tresh, T. & Leuprecht, C.
- ²⁰⁷Smith, D.R., Holtom, B.C. & Mitchell, T.R. (2010) Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement. *Journal of Vocational Behavior* 79, pp. 290–302.
- ²⁰⁸Kulick, J. C. (2004). *An Unfolding Model of Voluntary Turnover of Air Force Reservists and Air National Guard Members* (No. AFIT/GEM/ENV/04M-11). AIR FORCE INST OF TECH WRIGHT-PATTERSON AFB OH SCHOOL OF ENGINEERING AND MANAGEMENT.
- ²⁰⁹Smith, D.R., Holtom, B.C. & Mitchell, T.R. (2010) Enhancing precision in the prediction of voluntary turnover and retirement. *Journal of Vocational Behavior* 79, pp. 290–302.
- ²¹⁰NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ²¹¹NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ²¹²Chapman, E. D (2010). Recruiting, retention, and future levels of military personnel. Congress of the United States, Congressional Budget Office.
- ²¹³Wachowicz, M. (2010). Retaining Military Manpower: the Propensity to Re-enlist in the Slovenian Armed Forces. Europe without soldiers? Recruitment and Retention across the Armed Forces of Europe. Ed. Szvircsev Tresh, T. & Leuprecht, C.
- ²¹⁴Kopač, E. (2010). Retaining Military Manpower: the Propensity to Re-enlist in the Slovenian Armed Forces. Europe without soldiers? Recruitment and Retention across the Armed Forces of Europe. Ed. Szvircsev Tresh, T. & Leuprecht, C.
- ²¹⁵Chapman, E. D (2010). Recruiting, retention, and future levels of military personnel. Congress of the United States, Congressional Budget Office.
- ²¹⁶NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ²¹⁷NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ²¹⁸NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ²¹⁹Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N.K., & Annen, H. (2010) Appreciation at Work in the Swiss Armed Forces. *Swiss Journal of Psychology*, 69 (2), 117–124
- ²²⁰Licklider, C. A. (2011). *A Meta-Analysis of the Antecedents of Voluntary Turnover in Studies Involving Active Duty Military Member Populations* (No. AFIT/GEM/ENS/11-01). AIR FORCE INST OF TECH WRIGHT-PATTERSON AFB OH DEPT OF OPERATIONAL SCIENCES.

-
- ²²¹Dupré, K.E., & Day, A.L. (2007) The Effects of Supportive Management and Job Quality on the Turnover Intentions and Health of Military Personnel. *Human Resource Management*, Vol. 46, No. 2, pp. 185–201
- ²²²Sørensen, H. (2010). Retaining Military Manpower: the Propensity to Re-enlist in the Slovenian Armed Forces. In T. S. Tresch & C. Leuprecht. (Eds.). *Europe Without Soldiers. Recruitment and Retention across Armed Forces in Europe*. Montreal *ua*.
- ²²³NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ²²⁴NATO (2007). NATO RTO-TR-HFM-107. *Recruiting and Retention of Military Personnel*. Rapportnummer: AC/323(HFM-107)TP/71. NATO Research and Technology Organisation.
- ²²⁵Chapman, E. D (2010). Recruiting, retention, and future levels of military personnel. Congress of the United States, Congressional Budget Office.
- ²²⁶Wikberg, P. & Granåsen, M. (2016c). Preliminär modell personalflöden GSS/T. Underlag för pilotstudie, FOI Memo 5895, Linköping.
- ²²⁷Wikberg, P. & Stenius, C. (2017) Förklaringsmodell GSS/T. Planerad datainsamling och analys. FOI Memo 6111, Stockholm.
- ²²⁸Wikberg, P. (2015). Befintligt dataunderlag avseende avgångar GSS/T. FOI Memo 5505, Stockholm.
- ²²⁹Wikberg, P. & Stenius, C. (2017) Förklaringsmodell GSS/T. Planerad datainsamling och analys. FOI Memo 6111, Stockholm.

FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Försvarsdepartementet. Kärnverksamheten är forskning, metod- och teknikutveckling till nytta för försvar och säkerhet. Organisationen har cirka 1000 anställda varav ungefär 800 är forskare. Detta gör organisationen till Sveriges största forskningsinstitut. FOI ger kunderna tillgång till ledande expertis inom ett stort antal tillämpningsområden såsom säkerhetspolitiska studier och analyser inom försvar och säkerhet, bedömning av olika typer av hot, system för ledning och hantering av kriser, skydd mot och hantering av farliga ämnen, IT-säkerhet och nya sensorers möjligheter.



FOI
Totalförsvarets forskningsinstitut
164 90 Stockholm

Tel: 08-55 50 30 00
Fax: 08-55 50 31 00

www.foi.se