

UPPSALA UNIVERSITET  
Företagsekonomiska Institutionen

KANDIDATUPPSATS  
HT 2012

Författare:  
Tilda Åsbrink  
Sarah Östberg

# VÄLKOMNA TILL VERKLIGHETEN



EN STUDIE OM FÖRSVARSMAKTENS MÖJLIGHETER  
ATT MINSKA SOLDATERS BENÄGENHET TILL ATT SLUTA

Handledare: Caroline Waks  
Datum: 2013-01-17

## **Sammandrag**

I juli 2010 gick Sverige från allmän värnplikt till frivillig militär utbildning och yrket soldat blev en statlig anställningsform. Försvarmakten har idag som mål att soldaterna ska stanna i mellan sex till åtta år. Organisationen upplever dock i nuläget problem med en hög personalomsättning av soldater som väljer att sluta i förtid. Syftet med denna studie är att skapa en djupare förståelse för hur chefer som arbetar på strategisk nivå inom Försvarmakten upplever problematiken med den höga personalomsättning som råder idag, samt vilka möjligheter de har att minska soldaternas benägenhet till att sluta. Studien är av kvalitativ karaktär och grundas på fyra kvalitativa intervjuer med fyra olika chefer som arbetar på strategisk nivå inom olika avdelningar på Försvarmakten. I studien kommer vi fram till att cheferna har begränsade möjligheter till att minska soldaternas benägenhet till att sluta. Detta beror bland annat på begränsade möjligheter att erbjuda soldaterna karriär- och utvecklingsmöjligheter, skapa ett värde i anställningen, erbjuda varierande arbetsuppgifter, skicka soldaterna på utlandstjänst samt begränsade möjligheter i att leva upp till soldaternas förväntningar som de fått genom de bilder av Försvarmakten som målas upp i media.

**Nyckelord:** arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse, organisationslojalitet, benägenhet att sluta, personalomsättning

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 En personalomsättning som ingen kunnat vänta sig .....	4
1.2 Syfte .....	5
1.3 Avgränsningar .....	5
1.4 Definitioner .....	5
<b>2. Teoretiskt ramverk</b> .....	<b>6</b>
2.1 När det råder en uppsägningskultur inom en organisation .....	6
2.2 Benägenhet att stanna kontra benägenhet att sluta .....	6
2.3 Utvärdering av en personalomsättningsmodell .....	6
2.4 Faktorer som påverkar hur en anställd upplever sin arbetssituation .....	7
2.5 Från arbetsmotivation till personalomsättning .....	8
2.6 Förväntningsteorin .....	8
2.7 Sammanfattning .....	9
<b>3. Metod</b> .....	<b>10</b>
3.1 Val av metod .....	10
3.2 Urval .....	10
3.3 Intervjuguide .....	11
3.4 Utförandet av intervjuer .....	14
3.5 Tolkning av insamlat material .....	14
<b>4. Försvarsmakten nu och då</b> .....	<b>14</b>
4.1 Förändringar i rikets säkerhet .....	14
4.2 Penna eller pansarvagn? Du väljer vapen .....	15
<b>5. Resultat</b> .....	<b>16</b>
5.1 Problem på strategisk nivå .....	16
5.2 Personen bakom uniformen .....	18
5.3 Förväntningar som inte stämmer överens med verkligheten .....	19
5.4 Utvecklingsmöjligheter .....	20
5.5 Sammanfattning av resultatet .....	22
<b>6. Diskussion</b> .....	<b>23</b>
6.1 Ett driv som kommer från inre motivation .....	23
6.2 Möjligheter att erbjuda det som upplevs som förmåner och belöningar .....	24
6.3 Möjlighet att visa ett samband mellan prestation och belöning .....	26
6.4 Möjlighet till att visa ett samband mellan ansträngning och utfall .....	27
<b>7. Slutsats</b> .....	<b>28</b>
7.1 Begränsningar samt förslag till vidare forskning .....	29
<b>8. Källförteckning</b> .....	<b>29</b>
<b>9. Bilagor</b> .....	<b>32</b>

# 1. Inledning

## 1.1 En personalomsättning som ingen kunnat vänta sig

“Försvarmakten borde göra reklamfilm på samma sätt som TV- och dataspelsbranschen numer måste göra, och helt enkelt sätta en undertext som lyder: OBS varken människorna eller verksamheten i denna reklamfilm speglar på något sätt den riktiga verkligheten av att jobba i Försvarmakten”.  
(Respondent vid utbildningsavdelningen, Försvvarshögskolan)

Den 19 maj år 2010 röstades regeringens förslag igenom gällande att värnpliktsutbildningen skulle gå i graven. Sedan 1901 har Försvarmakten fått sitt kompetensbehov försörjt av Pliktverket som varje år rekryterat ungdomar till olika tjänster (Svenska Dagbladet, 2003), men med start från 1 juli 2010 ersattes den så kallade lumpen med en frivillig grundläggande militär utbildning även kallad GMU (Svenska Dagbladet, Brännpunkt, 2012). Syftet med utbildningen är att värnpliktiga ska ersättas med kontraktsanställda som ska ta anställning inom Försvarmakten efter genomförd utbildning (Sveriges Radio, 2010). Allianspartierna anser att avskaffandet av värnplikten är en nödvändig del i uppbyggnaden av insatsförsvaret (nyheter24, 2012). Generallöjtnant Göran Mårtensson har dock uttalat sig om de svårigheter som föreligger när de inte längre kan beställa det behövda antalet värnpliktiga från Pliktverket och menar att det är en av de största utmaningarna Försvarmakten stått inför. Målet är att soldaterna efter GMU ska söka anställning inom Försvarmakten för att sedan stanna inom organisationen i sex till åtta år (Riksdagen, 2012). Utmaningen enligt generallöjtnant Göran Mårtensson står häri att bygga upp en stabil organisation där de anställda vill arbeta över tid och som låter sina anställda utvecklas och växa inom den (Sveriges Radio, 2010). Försvarsminister Karin Enström (M) berättar i en riksdagsdebatt från september 2012 även hon om de svårigheter Försvarmakten står inför (Riksdagen, 2012). En konsekvens av reformens genomförande har varit att oroväckande många av de frivilliga som tagit anställning inom Försvarmakten har hoppat av. I Skövde har 28 % av 2012 års rekryter lämnat och detta är siffror som ingen i försvaret hade väntat sig (tv4 Nyheterna, 2012). Enström (M) påpekar att välutbildad och motiverad personal som stannar över tid är en avgörande faktor för att reformen ska vara genomförbar. Peter Hultqvist (S) säger i samma debatt att det i dagsläget finns 10 000 befattningar som måste tillsättas inom kort i Försvarmakten. Han belyser vidare problematiken av att många av soldaterna känner stor oro inför omorganiseringen och indikerar att de tänker hoppa av i förtid. Försvarsminister Enström (M) och Hultqvist (S) är enade om denna problematik och Enström belyser vid ett flertal tillfällen vikten av att locka till sig rätt personer till rätt ändamål för att skapa en långsiktighet i anställningen och att det i dagsläget finns det en rad frågetecken som behöver rätas ut innan reformen kan anses genomförd (Riksdagen, 2012).

En hög personalomsättning är problematisk ur ett antal synvinklar. Dels uppstår stora svårigheter i att behålla en jämn kompetensnivå, dels behövs stora resurser läggas på inskolning av nyanställda, dels krävs stora resurser för att upprätthålla en ständigt pågående rekryteringsprocess (Iverson & Deery, 1997). Forskare som studerat personalomsättning menar att det kan uppstå en så kallad uppsägningskultur, vilket innebär att det från de anställdas sida skapats en accepterad norm för att säga upp sig kort efter anställningstillfället (Iverson och Deely (1997). Enligt Försvarsminister Enström (M) ligger konflikten inom Försvarmakten bland annat i att många ser Försvarmakten som en tillfällig sysselsättning mellan gymnasium och

universitetsstudier eller annan sysselsättning och Försvarens önskan om en kontraktstid på sex till åtta år (Riksdagen, 2012). Wanous och Reichers (2000) talar även om vikten av en korrekt rekryteringsprocess för att minimera personalomsättningen, där den anställdes förväntningar behöver stämma överens med det som faktiskt kan erbjudas (Mobley 1982). Om en chef vet vad den anställda förväntar sig och kan erbjuda det som värdesätts, minskar personalens benägenhet till att sluta signifikant (Bannister & Griffeth 1986). I Riksrevisionens senaste rapport kritiseras Försvarens utbredda vakanser och man påpekar att det finns en risk för att vissa operationer inte kan genomföras om nyckelpersoner inte finns på plats (Svenska dagbladet, Inrikesnyheter, 2012).

Med utgångspunkt i den höga personalomsättning som råder inom Försvarens vill vi undersöka hur chefer på strategisk nivå ställer sig till den här frågan. Eftersom förändringsarbete, skapandet av strategier och planering av omorganisationer sker på strategisk nivå inom Försvarens är det av stort intresse att se till vilka möjligheter som föreligger för chefer som arbetar på den strategiska nivån att motverka en hög personalomsättning. Forskning har belyst hur arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet påverkar en anställds benägenhet till att stanna kvar (Riggio, 2008). Dock har övervägande del av tidigare studier genomförts på tjänstemannaorganisationer inom den privata sektorn med ett vinstintresse. Eftersom Försvarens skiljer sig från dessa i och med att de har regeringen som uppdragsgivare blir det intressant att studera hur chefer kan minska de anställdas benägenhet till att sluta inom en försvarsorganisation. Med detta som bakgrund ställer vi oss frågan:

*Vilka möjligheter har chefer på strategisk nivå inom Försvarens till att minska soldaternas benägenhet till att sluta?*

## 1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att skapa en djupare förståelse för vilka möjligheter chefer på strategisk nivå har att minska den höga personalomsättningen inom de villkor som föreligger i Försvarens.

## 1.3 Avgränsningar

I denna undersökning kommer vi att se till chefernas möjlighet att minska enbart *soldaternas* benägenhet till att sluta. I denna undersökning ryms därmed inte sjömän, officerare, anställda inom flygvapnet etc.

## 1.4 Definitioner

### 1.4.1 Chefer på strategisk nivå

Chefer på strategisk nivå (i fortsättningen "chefer") avser i denna studie de anställda som arbetar på Försvarens olika ledningsavdelningar (i fortsättningen "strategisk nivå"). Ordet chef syftar till det faktum att respondenterna i denna studie arbetar med att skapa strategier för organisations- och arbetsrelaterade frågor som påverkar hur soldaternas anställning utformas. Plutoncheferna och befälen har det direkta personalansvaret, medan cheferna lägger upp strategier för hur arbetet på operativ nivå ska utformas. Cheferna som avses i denna uppsats arbetar med attraktionsprocesser, utbildningsfrågor, informationsprocesser samt HR-frågor.

### 1.4.2 Soldater

Soldat avser anställningsformen soldat inom Försvarsmakten. Soldaterna är på lägsta nivå inom organisationshierarkin och arbetar under befäl och plutonchefer.

### 1.4.3 Rekryter

Rekryt avser sökande till utbildning eller anställning inom Försvarsmakten. En person är således rekryt när denne söker in till GMU samt när personen söker avancemang inom organisationen, t.ex. till fast anställning efter GMU eller officersprogrammet på Försvarshögskolan.

## 2. Teoretiskt ramverk

*I detta avsnitt presenteras tidigare forskning som tar upp olika aspekter av vad som påverkar de anställdas benägenhet att sluta samt hur arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet är sammankopplat med benägenheten att sluta. Vidare presenteras Vrooms förväntningsteori vilken kommer ligga till grund för att binda ihop det teoretiska ramverket i metodkapitlet.*

### 2.1 När det råder en uppsägningskultur inom en organisation

Iverson och Deely (1997) har gjort en studie inom servicesektorn och undersöker huruvida en anställds benägenhet att stanna kvar påverkas av det författarna kallar för uppsägningskultur (jfr turnover culture). Iverson och Deely menar att det inom vissa branscher och organisationer har skapats en vedertagen norm att säga upp sig. Resultatet visar att en uppsägningskultur grundar sig bland annat i en anställds intention att "prova på" en anställning samt inställning till och uppfattning om utvecklingsmöjligheter inom organisationen.

### 2.2 Benägenhet att stanna kontra benägenhet att sluta

Cho et al. (2009) har i en studie undersökt skillnaderna mellan en anställds benägenhet att stanna och en anställds benägenhet att sluta. Författarna påpekar att båda intentionerna är medvetna val som en anställd gör och att en organisation som vill att de befintliga anställda ska vara kvar borde satsa på faktorer som får personalen att stanna, snarare än att fokusera på vad det är som gör att anställda vill sluta. Den faktor som Cho et al. (2009) tydligast såg påverkade en anställds benägenhet till att stanna var stöd från överordnade inom organisationen och huruvida den anställde kände att det fanns tillgång till utvecklingsmöjligheter.

### 2.3 Utvärdering av en personalomsättningsmodell

Bannister och Griffeth (1986) har gjort en ansats i att analysera Mobley, Horner och Hollingswoth's (1978) personalomsättningsmodell som förklarar relationen mellan kognitiva och beteendemässiga variabler såsom trivsel på arbetet och personalomsättning. Mobley's et al. (1978) studie utformades för att undersöka påståendet att arbetstrivselns påverkan på personalomsättningen sker indirekt, genom att (1) tänka på att sluta, (2) söka andra arbeten, och (3) faktiskt ha för avsikt att sluta. Bannister och Griffeth's (1986) kommer till skillnad från Mobley et al. (1978) fram till att samtliga tre faktorer signifikant påverkar personalomsättningshastigheten. För att minska personalomsättningen i en organisation menar Bannister och Griffeth (1986) att mer fokus måste läggas på att införliva det som de anställda förväntar sig av arbetet som en grund för trivsel. Resultatet i Bannister och Griffeth's (1986) studie visar även att en



chefs ansträngningar till att försöka behålla en anställd med avsikt att sluta är förgäves, eftersom den anställdes tankeprocess då är för långt gången.

## **2.4 Faktorer som påverkar hur en anställd upplever sin arbetssituation**

### **2.4.1 Inre och yttre motivation**

Deci et al. (1999) har utvecklat ett resonemang om hur yttre motivationsfaktorer påverkar inre motivation. Personer som motiveras av yttre faktorer drivs av belöningar från omgivningen såsom lön eller positiv feedback från överordnade, medan personer som motiveras av inre faktorer drivs av en känsla av att få bidra och en känsla av att bemästra utmanande uppgifter. Författarna menar att anställda som drivs av inre faktorer är ute efter själva utmaningen i ett arbete och efter en känsla av att bidra, där belöningen består i belåtenheten av att ha klarat av utmaningen. Deci et al. (1999) kommer i sin studie fram till att det inte går att belöna personer som drivs av inre motivationsfaktorer med yttre motivationsfaktorer utan att det snarare leder till att den inre motivationen avtar. Istället behöver arbetet utformas så att personerna ständigt blir tillgodosedda med utmaningar (Williams & Hazer, 1986). Detta ligger i linje med vad Cho och Perry i sin studie från 2012 har kommit fram till, som menar att inre motivation är starkt sammankopplat med både arbetstillfredsställelse och benägenhet att stanna. De tre faktorer som testades i studien var trovärdighet från ledare, klar målsättning och förväntningar på yttre belöningar. Författarna kan konstatera att både trovärdighet från ledare och en klar målsättning leder till inre motivation hos anställda och således arbetstillfredsställelse. Förväntningar på yttre belöningar sänkte däremot den inre motivationen.

### **2.4.2 Arbetsmotivation**

Arbetsmotivation syftar till en individs engagemang och motivation i allmänhet, dennes förväntningar och preferenser gällande attraktiva mål och belöningar samt möjligheten att uppnå dessa (Flach, 2006 s. 62). Arbetsmotivation påverkas också av vilka förväntningar den anställda har på sitt arbete och leder i förlängningen till känslor och attityder en anställd har om sitt arbete dvs. arbetstillfredsställelse (Yeung & Tang 2001).

### **2.4.3 Arbetstillfredsställelse**

Riggio (2008) definierar arbetstillfredsställelse (jfr job satisfaction) som känslor och attityder som en anställd har om sitt arbete, vilket också är den definition som kommer att användas i denna studie. En anställds olika synvinklar av ett arbete, positiva eller negativa, förmodas bidra till känslor av tillfredsställelse eller missnöje.

### **2.4.4 Organisationslojalitet**

Tidiga definitioner av organisationslojalitet (jfr organizational commitment) menar att begreppet innebär en anställds acceptans av organisationens mål och värderingar, en vilja att anstränga sig å organisationens vägnar samt en vilja av att stanna kvar i organisationen (Porter et al 1974). En mer uppdaterad definition menar att organisationslojalitet är en anställds attityd och inställning till en organisation som helhet (Riggio, 2008). Ålder, utbildningsnivå och tidigare erfarenhet är andra faktorer som påverkar grad av organisationslojalitet. Äldre, utbildade personer med längre erfarenhet tenderar att uppleva högre organisationslojalitet än yngre personer utan utbildning och erfarenhet (Becker & Billings, 1993). För att upprätthålla hög kvalitet på arbetet samt lojala anställda som vill stanna är det av största vikt att ständigt arbeta för att upprätthålla de anställdas organisationslojalitet.

#### 2.4.5 Personalomsättning

Att en personalomsättning är hög kan dels bero på att den är frivillig, dels bero på att den är ofrivillig. Frivillig innebär att en anställd lämnar organisationen och frivilligt säger upp sig, oftast för att ta anställning på en annan arbetsplats, medan ofrivillig innebär att en anställd blir uppsagd, varslad eller sparkad (Riggio, 2008). I denna uppsats avses den frivilliga personalomsättning, eftersom det är den som Försvarsmakten har svårigheter med att hantera.

#### 2.5 Från arbetsmotivation till personalomsättning

Riggio (2008) menar att organisationslojalitet föds ur arbetstillfredsställelse. Organisationslojalitet liknar arbetstillfredsställelse i den bemärkelsen att båda begreppen handlar om en anställds känslor gentemot sin arbetsplats, men det finns också skillnader. Positiva samband kan bero på att de anställda har positiva upplevelser om arbetet generellt, vilket genererar positivitet inom såväl arbetstillfredsställelse som organisationslojalitet (Riggio, 2008). En anställds upplevelse av arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet påverkas båda av ett antal faktorer såsom variation i arbetet, grad av handlingsfrihet, kvaliteten på de sociala relationerna på arbetsplatsen, kompensation samt möjlighet till utveckling och karriär inom organisationen (Riggio, 2008). Något som däremot skiljer begreppen åt är att organisationslojalitet ofta påverkas av organisationens värderingar medan arbetstillfredsställelse påverkas utav den upplevda fördelningen av belöningar. Bristande arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet är direkt kopplat till en hög personalomsättning då anställda med en positiv attityd till sin arbetsplats tenderar att stanna längre (Riggio, 2008). Således förklaras att ju mer arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet en anställd besitter desto högre benägenhet har personen i fråga att stanna i organisationen.

#### 2.6 Förväntningsteorin

Förväntningsteorin formulerades av Victor Vroom år 1964 och är en motivationsteori som gör en ansats i att förklara chefens möjligheter att skapa arbetsmotivation hos de anställda (Flach 2006 s. 64). Trots att teorin formulerades i mitten av 1960-talet omnämns den fortfarande i nutidens kurslitteratur som en av de vanligaste och mest accepterade moderna teorierna inom motivation (Flach 2006, Robbins & Judge 2009). Motivationsteorier utgör en viktig grund för att förstå vilka faktorer som påverkar en anställds upplevelse av sitt arbete och benägenheten till att stanna kvar. Ett flertal tidigare studier har kopplat samman arbetsmotivation med arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet (Cho & Perry, 2012; Yeung & Tang, 2001).

Förväntningsteorin är uppbyggd kring tre kognitiva begrepp vilka är valens, instrumentalitet och expektans. Valens handlar både om yttre, monetär belöning i form av lön och andra förmåner och om inre belöning såsom arbetstillfredsställelse. Vroom (1964) menar att en individs handlande eller icke-handlande styrs av det förväntade utfallet, positivt som negativt (Flach 2006 s. 64) Instrumentalitet handlar om att den anställda behöver känna att det finns en koppling mellan prestation och belöning, samt att belöningen faktiskt kommer att infinna sig (Flach 2006 s. 65). I detta sammanhang ligger det i chefens ansvar att skapa en känsla av trygghet för belöningens infinnande. Expektans handlar om sambandet mellan ansträngning och utfall gällande själva arbetets utförande. Här belyses vikten av att den anställde med rätt hjälp och verktyg från sin chef ska känna att de klarar av arbetsuppgifterna och att ett resultat har uppnåtts. I detta sammanhang är chefens möjligheter att tillhandahålla det rätta stödet och de rätta verktygen en förutsättning för att arbetsmotivation ska uppstå.



Tillsammans bildar valens, instrumentalitet och expektans en motivationskraft som styr i vilken riktning och till vilken styrka den anställde handlar (Flach 2006 s. 66). Förväntansteorin är kognitiv ur den synpunkten att den tar hänsyn till olika individers behov, känslor och tankar. Eftersom detta är högst subjektiva upplevelser som varierar mellan olika individer är det av stor betydelse att en chef har förståelse i vad som motiverar olika individer. Det är även viktigt för chefen att skapa en balans i de tre delarna, och arbeta med de som inte ännu är uppfyllda. Sammanfattningsvis menar Vroom (1964) alltså att en anställd måste värdesätta belöningen (valens), känna att belöningen faktiskt kommer att infinna sig samt (instrumentalitet) samt uppleva att en ansträngning kan uppnås och ger ett lyckat resultat (expektans) för att arbetsmotivation ska uppstå.

### 2.6.1 Kritik mot förväntningsteorin

I boken *Organizational behaviour* från 2009 utvärderar Robbins och Judge Vrooms förväntningsteori. Enligt teorin ska en studie genomföras på samma person under olika omständigheter, men faktum är att de flesta studier som använt förväntningsteorin har undersökt flera olika personer och enligt Robbins och Judge (2009) kan detta i vissa fall ge skeva resultat. Forskare som har korrigerat detta i syfte att förbättra validiteten har påvisat goda resultat. Om organisationer faktiskt belönade individer baserat på prestation snarare än senioritet, ansträngning, skicklighetsnivå samt arbetets svårighetsgrad skulle teorins validitet möjligtvis anses högre. Trots detta kommer Robbins och Judge fram till att kritiken som riktas mot teorin kan användas till dess fördel. Istället för att ogiltigförklara den kan den förklara varför signifikanta segment av arbetskraften påvisar låga mått av ansträngning i sina arbetsuppgifter.

### 2.7 Sammanfattning

Tidigare forskning som har behandlat vad det är som påverkar en hög personalomsättning och en anställds benägenhet till att sluta har kommit fram till ett antal faktorer som spelar stor roll. Iverson och Deely (1997) menar att det inom vissa organisationer kan skapas en uppsägningskultur. Detta innebär att det uppstår som en vedertagen och accepterad norm att prova på en anställning och säga upp sig om den inte passar. Cho et al. (2009) belyser i sin studie vikten av att anställda upplever att de får det stöd från överordnade som de behöver för att benägenheten till att sluta ska minimeras. Bannister och Griffeth (1986) framhåller vikten av att införliva sådant som den anställda förväntar sig av arbetet som en grund för trivsel. Gemensamt för de tidigare studierna är att samtliga författare belyser att tillgången till utvecklingsmöjligheter har en stor inverkan på den anställdes benägenhet till att sluta.

Deci et al. (1999) resonerar kring hur inre och yttre motivation påverkar en anställds uppfattning av sin arbetssituation. Författarna menar att det aldrig går att motivera en person som drivs av inre motivation med yttre faktorer såsom lön och belöningar, eftersom det istället leder till att motivationen avtar.

Både arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet påverkar en anställds benägenhet till att stanna kvar, och begreppen handlar till stor del om känslor och attityder som är relaterade till sitt arbete (Riggio, 2008; Flach, 2006). Arbetsmotivation handlar även om den anställdes engagemang och förväntningar av arbetet. Arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet skiljer sig åt på så sätt att grad av organisationslojalitet påverkas av en anställds acceptans av organisationens mål och

värderingar, medan grad av arbetstillfredsställelse påverkas av en anställds känslor för organisationen och upplevda möjlighet till belöningar.

Victor Vroom's förväntningsteori är en motivationsteori från 1964 och är uppbyggd kring de tre kognitiva begreppen *valens*, *instrumentalitet* och *expektans* (Flach 2006 s. 64). Teorin gör en ansats i att förklara vilka möjligheter en chef har att skapa arbetsmotivation hos de anställda. Valens inre belöningar i form av arbetstillfredsställelse och yttre belöning i monetära former. Instrumentalitet handlar om en chefs möjlighet att för den anställde skapa ett samband mellan prestation och belöning och expektans handlar om en chefs möjlighet till att skapa ett samband mellan ansträngning och utfall. Vroom (1964) menar att teorins alla tre begrepp tillsammans skapar en motivationskraft som styr i vilken riktning och till vilken styrka den anställde handlar (Flach 2006 s. 66).

### 3. Metod

#### 3.1 Val av metod

Vi har valt att genomföra en kvalitativ studie med djupintervjuer som datainsamlingsmetod. Saunders et al (2009, s. 123) menar att kvalitativa fallstudier är lämpliga om syftet är en fördjupad förståelse för den miljö studien återfinns i och de processer som pågår. Vi vill i vår undersökning inte bara svara på "vad" och "hur" utan även "varför". Därför anser vi att metodvalet är lämpligt för denna studies syfte. Då Försvarmakten är en organisation som tillhandahåller unika arbetsuppgifter ligger detta i enlighet med vad som är relevant för förståelse och fördjupning. Att undersöka ett samtida fenomen i dess verkliga kontext med hjälp av olika informationskällor är enligt Saunders et. al (2009, s. 145) vad som kännetecknar en fallstudie. Då syftet med denna studie är att undersöka chefernas möjligheter till att minska soldaternas benägenhet till att sluta har studien både beskrivande och förklarande inslag.

#### 3.2 Urval

Respondenter har valts genom att samtliga arbetar med frågor som handlar om personalarbete inom den nya reformens ramar. Innan respondenterna valdes satte vi upp ett antal kriterier. Vi ville bland annat att respondenterna skulle ha erfarenhet av personalarbete innan reformens genomförande, dvs. 2010. Detta för att de förmodligen skulle kunna svara på våra frågor ur ett djupare perspektiv och ta hänsyn till de skillnader som uppkommit efter det att värnplikten slopats. Vi ville även att respondenterna skulle vara chefer och därmed ansvariga för det områden som de arbetar inom. Detta för att dels skapa större trovärdighet för resultatet, dels för att vi ville ha förstahandsinformation från de som var väl insatta i ämnet. Genom att kontakta Försvarmakten har vi med deras hjälp kartlagt de avdelningar inom organisationen som var aktuella för vår studie. Dessa blev informationsstaben, kommunikationstaben, utbildningsstaben samt HR-staben.

##### 3.2.1 Respondenterna

Eftersom vi ville få så öppna och ärliga svar som möjligt var vi innan intervjun började noga med att tala om att deras identitet aldrig kommer att redovisas i undersökningen, och att vi istället avser att använda namnet på den avdelning som de är chefer på. Detta eftersom att det är respondenternas position inom organisationen som är av intresse.

**Respondent 1, (Utbildningsrespondent)**, är verksam inom Försvarshögskolan. Respondenten har således insikt i det operativa ledarskapet inom Försvarsmakten vilket inkluderar kunskap om operativa chefer (såsom befäl, officerare och plutonchefer) möjligheter till att skapa motivation och arbetstillfredsställelse hos soldater vilket gör att personen i fråga är en värdefull respondent för denna studie.

**Respondent 2, (Informationsrespondent)**, är verksam inom informationsstaben på Försvarsmakten. Respondenten har varit aktiv inom Försvarsmakten i många år och har god kunskap inom sitt område. Den stab som respondenten arbetar på arbetar med att förmedla vad Försvarsmakten faktiskt arbetar med till det civila samhället samt genom media attrahera sökande och rekryter till utbildning och anställning.

**Respondent 3, (HR-respondent)**, är verksam inom Försvarsmaktens HR-center och har varit aktiv inom organisationen i ett flertal år. På Försvarsmaktens HR-center arbetar de anställda med frågor som rör bland annat personalförsörjning, rekrytering, exit-samtal och kartläggning av kompetensbehov.

**Respondent 4, (Attraktionsrespondent)**, arbetar på Försvarsmaktens attraktionsavdelning. Denna del av Försvarsmakten arbetar med strategiska HR-frågor såsom övergången från värnplikt till frivillighet och kartläggning, hur Försvarsmakten attraherar personer att söka sig till dem samt kartläggning av exit-samtal och orsaker till varför soldater säger upp sig.

### 3.3 Intervjuguide

Eftersom vi i vår studie har en delvis explorativ, dels deskriptiv ansats har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer vid datainsamling. En av förutsättningarna vid en explorativ studie är att det är något delvis okänt som undersöks (Saunders et al 2009, s. 139). På så sätt krävs öppna frågor där respondenten själv kan fokusera frågan på vad denne anser relevant för förståelse. I en semistrukturerad intervju används korta och ofta öppna frågor som sedan följs av innehållsrika och ofta långa svar. Således insamlades en stor mängd material som sedan transkriberats i sin helhet för att få god överblick av materialet. Enligt Trost (2004) krävs detta för att kunna organisera materialet samt läsa ut mönster gällande likheter och motsatser i åsikter och uppfattningar. I nästa stycke presenteras en operationalisering av tidigare forskning, Riggio's (2008) definitioner av arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet, Deci et al. (1999) teori om inre och yttre motivation samt Vroom's (1964) förväntningsteori som har legat till grund för vad och vilka områden som studerats. Även intervjuguiden bygger på den modell som sammanfattar operationaliseringen. Frågorna strukturerades således kring modellens tre teman: valens, instrumentalitet samt expektans. Under varje tema ställdes frågor kring vilka möjligheter cheferna hade att erbjuda det som tidigare forskning och Riggio (2008) menar minskar en anställds benägenhet att sluta. Varje tema inleddes med en öppen fråga då respondenterna ombads berätta om deras tankar kring det. Detta för att minimera risken för ledande frågor, och för att respondenten mer öppen hjärtat skulle beskriva sin uppfattning om ämnet. Beroende på respondentens svar skulle därmed följdfrågor kunna ställas för att täcka upp luckor för de områden där det saknades information.

#### 3.3.1 Operationalisering av teorikapitlet

Eftersom förväntningsteorin behandlar arbetsmotivation kommer teorin i denna studie att användas som ett verktyg för att ur chefernas perspektiv undersöka vilka möjligheter

de har att minska soldaternas benägenhet att sluta. Eftersom det finns ett samband mellan en hög personalomsättning, organisationslojalitet och arbetstillfredsställelse kommer resultat från tidigare studier, Vroom's (1964) förväntningsteori, Riggio's (2008) resonemang kring arbetstillfredsställelse, organisationslojalitet och personalomsättning samt Deci et al. (1999) resonemang kring inre och yttre motivation att användas som verktyg för att ur chefernas perspektiv undersöka deras möjligheter till att erbjuda de faktorer som minskar en anställds benägenhet till att sluta. I operationaliseringen hänger arbetsmotivation enligt Vrooms teori ihop med arbetstillfredsställelse, organisationslojalitet och personalomsättning genom att arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet inte kan uppkomma såvida arbetsmotivation inte finns (Yeung & Tang, 2001). Förväntningsteorins alla tre faktorer går i linje med uppsatsens syfte och delarna i teorin kommer att modifieras för att bättre lämpa sig som teoretisk utgångspunkt i denna studie. Det tåls dock att påpeka att de flesta nutida motivationsteorier grundas på studier genomförda på tjänstemän inom tjänstemannasektorn i syfte att undersöka vad som motiverar dem, såsom McClelland's theory of Needs, McGregor's theory X & theory Y samt Herzberg's tvåfaktorsteori, (Robbins & Judge, 2009 s. 407ff). Soldaterna är inte tjänstemän och Försvarsmakten är varken en vinstdrivande eller tjänstemannaorganisation. Detta innebär att de arbetar efter andra mål och riktlinjer än exempelvis vinst och expanderingsverksamheten. Denna studie skiljer sig därmed från de tidigare studier som presenterats i och med att Försvarsmaktens verksamhet är annorlunda från de som studerats. En utmaning i denna studie står därför i att göra en så korrekt modifiering som möjligt för att ändå kunna använda förväntningsteorin och de tidigare studierna som korrekta diskussionsunderlag.

**Valens** har operationaliserats till att undersöka vilka möjligheter som föreligger för arbetsgivare på strategisk nivå att tillhandahålla belöningar och förmåner till soldater inom Försvarsmakten. Iverson och Deely (1997) menar att det kan uppstå en uppsägningskultur inom en organisation, och med tanke på den höga personalomsättning som råder inom Försvarsmakten är av relevans att undersöka vilka möjligheter cheferna har att erbjuda sådana arbetsuppgifter som stimulerar soldaternas arbetsmotivation i syfte att minska deras benägenhet till att sluta. En anställds arbetstillfredsställelse, organisationslojalitet samt benägenhet till att sluta kvar inom en organisation påverkas till stor del av vilka utvecklingsmöjligheter och utvecklingsvägar som finns inom en organisation (Cho et al. 2009; Riggio, 2008; Iverson & Deely, 1997). Iverson och Deely (1997) menar att en av de främsta anledningarna till att en uppsägningskultur skapas inom en organisation är de anställdas uppfattning av bristande möjligheter till utveckling. Det är därför av relevans att se till de möjligheter som föreligger för chefer inom Försvarsmakten att erbjuda detta och tillhandahålla de verktyg som behövs för att utveckling ska kunna ske. Riggio (2008) påpekar att varierade arbetsuppgifter påverkar såväl arbetstillfredsställelsen som organisationslojaliteten och därmed även en anställds benägenhet till att sluta. Det är därför av intresse i denna studie att undersöka vilka möjligheter chefer inom Försvarsmakten har att erbjuda variation inom arbetet. Riggio (2008) menar att en anställds upplevelse av arbetstillfredsställelse är nära kopplat till en anställds upplevelse av att bli belönad i sitt arbete, varav det är av intresse att undersöka vilka möjligheter chefer inom Försvarsmakten har att erbjuda belöningar.

**Instrumentalitet** har operationaliserats till att undersöka vilka möjligheter arbetsgivare på strategisk nivå har för att skapa ett samband mellan prestation och belöning. Här belyses vikten av att tillhandahålla de arbetsuppgifter samt utvecklingsmöjligheter som utlovats för att arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet ska uppstå, som därmed blir ett incitament till att stanna kvar i företaget. Bannister och Griffeth (1986) belyser i sin studie vikten av att införliva de arbetsuppgifter som utlovats för att minska de anställdas benägenhet till att sluta, varför detta blir av betydelse att undersöka. Även under instrumentalitet omnämns belöningar som en viktig faktor för att arbetsmotivation ska uppstå. Här handlar det dock mer specifikt om huruvida belöningen/förmånen stämmer överens med prestationen och insatsen.

**Expektans** har operationaliserats till att undersöka vilka möjligheter chefer inom Försvarmakten har att skapa ett värde och syfte i de arbetsuppgifter som tillhandahålls som grund för arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet och därmed även incitament för att stanna kvar. I och med att utlandstrupperna dras tillbaks och inga nya planer på utlandstjänstgöring finns (Riksdagen, 2012) blir det därför en utmaning för chefer och befälhavare att skapa ett värde och syfte i det arbete som sker på hemmaplan. Cho et al. (2009) belyser i sin studie vikten av att tillhandahålla rätt stöd för att minska de anställdas benägenhet till att sluta och Iverson och Deely (1997) menar att arbetstillfredsställelse utgör en av de viktigaste faktorerna för att en anställd ska stanna. Det är därför av stor vikt att undersöka vilka möjligheter chefer inom Försvarmakten har till att skapa ett värde och syfte i arbetsuppgifterna för de anställda, för att de varje dag ska ha incitament för att stanna kvar.

Figur 1: Egen teoretisk modell som sammanfattar operationaliseringen

	Förväntningsteorins tre teman	Faktorer som tidigare forskning, Riggio (2008) samt Deci et al. (1999) menar påverkar en anställds benägenhet till att stanna. Vilka möjligheter har strategier inom Försvarmakten att...
<b>Valens</b>	Möjlighet till att erbjuda belöning	erbjuda attraktiva och varierande arbetsuppgifter som grund för att soldaterna ska värdesätta sitt arbete
		få soldaterna att uppleva långsiktighet i sin anställning
		erbjuda utvecklings- och karriärmöjligheter
		erbjuda belöningar och förmåner
<b>Instrumentalitet</b>	Möjlighet till att skapa ett samband mellan prestation och belöning	tillhandahålla de arbetsuppgifter som förväntas
		Erbjuda korrekt belöning efter prestation
<b>Expektans</b>	Möjlighet till att skapa ett samband mellan ansträngning och utfall	skapa ett värde i de arbetsuppgifter som tillhandahålls
		skapa ett syfte i anställningen
		tillhandahålla stöd i arbetet när det behövs

### 3.4 Utförandet av intervjuer

Samtliga respondenter kontaktades via telefon och erhöll därefter en kort sammanfattning om syftet med denna studie via e-post. Samtliga respondenter accepterade vår förfrågan. En telefonintervju genomfördes, två intervjuer hölls på HR-centrum i centrala Stockholm, och den sista hölls på högkvarteret. Samtliga intervjuer spelades in för att kunna transkriberas. Intervjuerna varade i mellan 50-80 minuter. Enligt Walsham (2006, s. 323) är det fördelaktigt att spela in intervjuer vilket gör att åsikter kan direkt citeras vid presentation av material. Vid en telefonintervju finns det risk för att kroppsspråk som vid en vanlig intervju skulle ha uppmärksammats av intervjuaren faller mellan stolarna, detta faktum gick dock inte att förebygga då respondenten reste mycket i sin tjänst och inte var på kontoret under perioden då intervjuerna genomfördes.

### 3.5 Tolkning av insamlat material

Det finns enligt Ghauri och Grønhaug (2005, s. 14-16) olika sätt att tolka insamlat material, det deduktiva och det induktiva tillvägagångssättet. Vi har valt att använda oss av det senare alternativet. En induktiv ansats grundar sig i empiri som sedan men hjälp av teori och resultat formar en slutsats och teori (Saunders et al 2009, s. 124). Detta val har grundats i att studien blir delvis explorativ och delvis deskriptiv. En explorativ studie kännetecknas av att den kan inleda ny forskning på ett område, bidra till att upptäcka och förstå problem samt identifiera typiska fall och dess relevanta variabler. En deskriptiv studie däremot kännetecknas av att den kartlägger egenskaper hos ett forskningsobjekt samt kan vara relativt fri från teoretiska antaganden (Saunders et al 2009). Efter transkribering av alla intervjuer gjordes en tematisk innehållsanalys, innebärande att vi förutsättningslöst kategoriserade det transkriberade materialet i olika teman som framkom naturligt (Saunders et al. 2009, s. 536). Till en början genomfördes en grov kategorisering av respondenternas svar. Dessa delades in i fyra huvudteman rörande faktorer som påverkar strategernas möjlighet till att minska soldaternas benägenhet till att sluta. I nästa steg sorterades materialet in i ett antal undergrupper som framträdde. Därefter ställdes citaten mot varandra och jämfördes mellan de olika respondenterna. Detta presenteras i resultatet som en löpande text och redovisas med det mest kärnfulla citat inom kategorin.

## 4. Försvarsmakten nu och då

### 4.1 Förändringar i rikets säkerhet

Den säkerhetspolitiska situationen i Europa har sedan kalla krigets slut för snart två decennier sedan förändrats i grunden och konfrontation har ersatts av samarbete. Nästan alla Europas stater är nu medlemmar i såväl EU som Nato. Sveriges säkerhet byggs solidariskt tillsammans med andra länder med gemensamma demokratiska värderingar, och förändringen avspeglas i den svenska Försvarsmakten. Den allmänna värnplikten slopades 2010 med huvudargumentet att Sverige är ett fredligt demokratiskt land och en frivillig tjänstgöring inom Försvarsmakten skulle upphöra inskränknings av den enskilde medborgarens rörelsefrihet och gagna den personliga integriteten. Idag pågår en övergripande reformering av Försvarsmakten och förändringsarbetet syftar till att ge ökad förmåga i form av flexibla och tillgängliga insatsförband som kan användas både nationellt och internationellt. Sedan 60-talet har Försvarsmakten varit ute på insats och assisterat i krisdrabbade områden, bland annat i



Kongo och Kosovo. Idag är ca 1000 soldater på utlandstjänst, merparten i Afghanistan. Antalet trupper och individer som får åka på utlandstjänst minskar dock och Sverige planerar sänka internationella insatser drastisk de närmaste åren. (Regeringskansliet, 2009)

#### 4.2 Penna eller pansarvagn? Du väljer vapen.

Försvarsmakten är idag en av Sveriges största myndigheter med närmare 30 000 anställda och ca 40 miljoner i budget. Organisationens övergripande syfte är att:

- Försvara Sverige, värna svenska intressen och främja säkerheten genom insatser på vårt eget territorium, i närområdet och globalt.
- Upptäcka och avvisa kränkningar av det svenska territoriet och i enlighet med internationell rätt värna Sveriges suveränitet och nationella intressen i områden utanför detta.
- Med befintliga förmågor och resurser vid behov bistå övriga samhället.

Efter reformen av Försvarsmakten som skedde år 2010 ser vägen in i organisationen och olika möjligheter till att flytta runt ut enligt följande:

Figur 2: olika vägar in i organisationen och olika möjligheter till att flytta runt



Källa: Försvarsmaktens broschyr "1000 möjligheter" (2012)

Samtliga rekryter söker först in till Grundläggande Militär Utbildning (GMU). Den tre månader långa utbildningen erbjuder fri kost och logi, fri sjuk- och akuttandvård, fria hemresor och en månadsvis kostnadsersättning på 4500 kr i månaden (Försvarsmakten, 2012). Rekryter kan välja att hoppa av utbildningen när som helst och får då lämna basen så fort det är fysiskt möjligt. När utbildningen är genomförd har rekryterna sedan tre val: söka anställning som soldat eller sjöman, soldat i hemvärdet eller gå ytterligare utbildning för att sedan kunna söka till officersprogrammet vid Försvarshögskolan.

Att vara anställd som gruppbefäl (arbetsledare eller lägre befälsfunktioner), soldat eller sjöman betyder att man är Försvarsmaktens uniformerade baspersonal, känt som GSS. Anställningen kan vara kontinuerlig- eller tidvis tjänstgöring, GSS/K respektive GSS/T. Som soldat inom hemvärdet har man skrivit kontrakt med Försvarsmakten att tjänstgöra 4-8 dagar per år. Som officer har man utöver GMU genomfört en aspirantutbildning för att sedan genomföra en yrkesutbildning vid Försvarshögskolan. Aspirantutbildningen erbjuder samma förmåner som GMU, officersprogrammet tillika

med undantag för månadsersättningen. Som anställd inom Försvarsmakten omfattas man av kollektivavtal, närmare bestämt Centralavtalet (Alfa) som är gällande för alla anställda i staten med standarder som bland annat en månads uppsägningstid från båda parter (Försvarsmakten, 2012).

I början av 2012 räknade Försvarsmakten med att 10 procent av de soldater som tagit fast anställning skulle sluta. I efterhand visade sig antal avhopp landa på 17 procent (Svenska Dagbladet, Brännpunkt, 2012). I Skövde har 28 % av 2012 års rekryter som sökt Försvarsmaktens Grundläggande Militära Utbildning, GMU, hoppat av vilket innebär att var fjärde person slutar (tv4 Nyheterna, 2012). Totalt sett över hela landet sökte 668 personer GMU och av dessa var 535 kvar i slutet av utbildningen. Detta innebär att 20 procent totalt sett valde att hoppa av utbildningen i förtid (Försvarsmakten, Delårsrapport, 2012).

## 5. Resultat

*I resultatet presenteras det empiriska material som insamlats under intervjuerna. De argument, uppfattningar och åsikter som framkommer i materialet är vad som sedan kommer ligga som grund för diskussion. Respondenternas uppfattningar om hur soldaterna resonerar och agerar grundas på de utförliga exitsamtal som hålls med varje enskild person som säger upp sig och slutar på Försvarsmakten. Resultatet är indelat i fyra huvudkategorier: 1) Problem på strategisk nivå 2) Målgrupp 3) Förväntningar som inte stämmer överens med verkligheten och 4) Utvecklingsmöjligheter*

### 5.1 Problem på strategisk nivå

#### 5.1.1 Avsaknaden av ett syfte för Försvarsmaktens verksamhet

Tre av respondenterna tar upp problemet med att det idag inte riktigt finns något syfte för Försvarsmaktens existens. Fram tills för några decennier sedan var syftet att skydda Sverige mot grannarna i öst, men när den hotbilden inte längre finns skapas problem. Under ett antal år har rekryter skickats på utlandstjänst i syfte att hjälpa till och göra internationella insatser, men idag dras trupperna tillbaka i allt större utsträckning.

Vi måste bli tydligare med ett mer övergripande varumärkesperspektiv, vilka är vi, vad står vi för, vad är syftet med Försvarsmakten? Varför är vi i Afghanistan till exempel? Vad syftar våra aktiviteter till? Detta för att syftet kan bli ganska oklart internt. Man hinner inte få ut information i den takt som förändringen sker och det skapar osäkerhet, frustration och en problematisk misstro på strategisk nivå. (Attraktionsrespondent)

Respondenterna menar att uppdragsgivaren, regeringen, har haft ett mycket litet intresse i frågan, vilket har fått organisationen att vackla. En av respondenterna menar att regeringen baserar sina beslut på ett syfte som inte finns och att organisationens verksamhet bygger på spekulationer.

Det är ingen i regeringen som bryr sig. Jag tycker att man ska börja med att fråga sig vad syftet är och sen kan man börja fundera på hur vi ska rekrytera till Försvarsmakten. Plikt eller frivilligt. För nu rekryterar vi och pratar om branding till något som inte finns. Vi kan inte längre slå tillbaks om vi blir attackerade och vi ska inte längre åka utomlands. Vad ska vi göra då? (Utbildningsrespondent)

Samtliga menar även att tydligare riktlinjer från regeringen behövs gällande vilka uppgifter som ska utföras, för att fylla ett syfte för verksamheten.

Jag säger det. Det finns inget intresse från politiskt håll för de här frågorna och då är det svårt. Försvarsmakten kan bara erbjuda lösningar på problem som ingen har, och då spelar det ingen roll hur många miljoner man lägger på branding och grejer. För det är ingen som behöver det vi gör. (Utbildningsrespondent)

### 5.1.2 Information som stannar på strategisk nivå

Under intervjuerna framkom att många av de beslut som tas gällande riktlinjer för hur arbetet ska utföras stannar på strategisk nivå. Detta innebär att information och beslut som fattas på strategisk nivå inte "rinner ner" till de befäl som har det direkta personalansvaret och som är de som ska stå för varje enskild rekryts utveckling. Respondenterna betonade att många problem är kopplade till brister på strategisk nivå.

Befälhavarna, plutoncheferna och alla andra med direkt personalansvar har ju inga medel eller verktyg, samtidigt som det är de som ska se och utveckla sina anställda. Men han kan ju inte skicka folk på en ettårs-utbildning på högskolan. Han har varken de mandaten eller den budgeten. Och det är ju på central nivå som man inte gett några verktyg eller medel till dem. Man kan ju tycka att befäl och plutonchefer borde få centrala styrningar från högkvarteret om vilka mandat och möjligheter man har, men det får de inte. (HR-respondent)

Respondenterna menar vidare att det finns välformulerade modeller för vilka utvecklings- och karriärvägar som finns att ta. Dock återfinns de enbart som en skrivbordsprodukt på strategisk nivå, och är inget som rekryterna eller befälhavarna har fått se. Två av respondenterna påpekar vid upprepade tillfällen att befäl på operativ nivå måste få mer information om vad det är som gäller och vilka möjligheter de har.

Vi här uppe på strategisk nivå formulerar en skrivbordsmodell för till exempel hur utvecklings- och karriärvägarna ser ut för en rekryt. Och den modellen tror vi alltid på. Men den rinner inte ner till befälen eller plutonchefen. Jag skulle inte påstå att det är förbanden som inte gör som cheferna har tänkt, utan beslutsfattarna har liksom inte tänkt hela kedjan och sedan verkställt det. För någon måste ju också verkställa det såklart. (HR-respondent)

### 5.1.3 Svårigheter med förändringsarbetet

Respondenterna menar att övergången från plikt till frivillighet har inneburit stora svårigheter. Dels menar de att det har gått alldeles för fort, dels att för många olika förändringsprocesser är igång samtidigt. En av respondenterna menar att beslutet om en frivillig Försvarsmakt var en valstrategisk fråga som gick alldeles för snabbt, vilket har påverkat organisationen negativt. Vidare uttrycks åsikter om att det i vissa fall är fel personer med ibland knapphändiga erfarenheter av hur det är att faktiskt arbeta som soldat som driver förändringsarbetet inom Försvarsmakten. Respondenten menar att detta leder till svårigheter i förändringsarbetet eftersom att det saknas förståelse för soldaternas vardag.

## 5.2 Personen bakom uniformen

### 5.2.1 Segmenterade målgrupper

Samtliga respondenter är överens om vilka personlighetstyper som söker sig till Försvarsmakten. Informationsrespondenten berättar att de genomfört omfattande kartläggningar för att ta reda på vilka som är Försvarsmaktens målgrupp och framförallt har två olika grupper identifierats. Dessa är (1) äventyrssökande och (2) samhällsengagerade. Tidigare har det funnits ett överskott på äventyrssökande, men idag är fördelningen jämnare. HR-respondenten menar att de äventyrssökande främst är män och att samhällsengagerade främst är kvinnor.

Vi kallar de två primära grupperna som vi identifierat för (1) de som är lite spänningssökande och som är ute efter adrenalin och själva utmaningen. Det handlar om äventyrslystna personer som vill utvecklas och breddas som människa och vill uppleva saker. Man vill vara med om sådant som man inte får vara med om någon annanstans. (2) Den andra målgruppen är de som vill göra samhällsnytta. Det handlar om personer som tycker att det är viktigt att bidra till samhället och göra sin del i det. Man vill se sin del i det större sammanhanget. (Informationsrespondent)

### 5.2.2 Inre motivation

Samtliga respondenter är överens om att de frivilliga som söker sig till Försvarsmakten gör det på grund av att de drivs av inre motivation. Antingen drivs de frivilliga av att få testa och utmana sig själva och känna att de utvecklas som personer eller så drivs de av att få göra en samhällsnytta och få känna att de bidrar.

De som söker sig till Försvarsmakten gör det för att man vill uppleva äventyr och för att man tycker om att vara ute i skog och mark och jobba med kroppen och fysisk träning. Detta handlar alltså om individuella motiv. Man gillar äventyret och utmaningarna i sig och man vill testa sina gränser. (Utbildningsrespondent)

Utbildningsrespondent påpekar även i och med detta att Försvarsmakten inte konkurrerar om arbetskraft med den privata sektorn. Detta eftersom det inte finns någon annan organisation som erbjuder den typ av arbete som Försvarsmakten gör.

Konkurrensen från andra privata arbetsgivare spelar definitivt ingen roll. Det är inget problem att rekrytera folk, eftersom äventyrlustan är så pass stor hos människor. Att få vara något, offra sig för något som är större än en själv, kämpa sida vid sida med människor och få en identitet genom att slåss, kämpa, blöda och gråta. Det tilltalar dessa människor, och inte lönen eller förmånerna från privata arbetsgivare som Försvarsmakten verkar tro. (Utbildningsrespondent)

### 5.2.3 Yttre motivation

Samtliga respondenter är även överens om och menar att det inte går att motivera de frivilliga med yttre faktorer såsom lön och andra förmåner. Utbildningsrespondent menar till exempel att lönen egentligen inte spelar någon roll eftersom de frivilliga söker sig till Försvarsmakten på grund av inre motivation. Informationsrespondent menar detsamma och säger:

Söker man sig till Försvarsmakten så gör man det inte för lönen primärt utan då är det något annat som driver en. Det är klart att alla vill ha en lön som man kan leva på, men det är här som de äventyrssökande och samhällsengagerade kan få

utlopp för sitt inre driv, och då spelar yttre förmåner ingen roll.  
(Informationsrespondent)

Vidare anser tre av fyra respondenter att Försvarsmakten har missförstått sin målgrupp i och med att det fokuseras allt för mycket på yttre motivation snarare än inre motivation.

Man har missförstått sin målgrupp. Man tror att målgruppen drivs av yttre stimuli i form av lön eller högstskolepoäng eller så. Och jag tror verkligen inte det. Jag tror att viljan till att bli soldat kommer från inre motivation som ligger väldigt nära vem man är som människa och om man tycker att det är roligt. De som söker vill testa sig själva, de vill ha action och drivs av att de hur mycket man orkar. Det är ju det man ska erbjuda, och inte hålla på med yttre motivationsfaktorer, för det funkar inte. (Utbildningsrespondent)

#### 5.2.4 Fel kravprofil som råder

Tre av fyra respondenter anser att den profil som Försvarsmakten efterfrågar egentligen inte passar hos dem. De menar att de söker personer med god fysik, uthållighet och högt IQ, men att dessa personer inte är lämpade för de monotona arbetsuppgifter som föreligger inom Försvarsmakten. HR-respondenten menar att dessa personer vill ut och göra insatser i samhället och att dessa profiler inte lämpar sig för de rutinartade arbetsuppgifter som karaktäriserar yrket. Utbildningsrespondent påpekar att den rådande höga personalomsättningen bland annat beror på att dessa personer inte får utlopp för sin vilja att bidra, och då slutar de. HR-respondenten berättar:

Vi kan inte leva upp till den kravprofil vi har idag, där vi vill att de som söker ska ha högt IQ med god fysik och uthållighet. Vi kan liksom inte erbjuda det som den människan är uppbyggd för. Jag menar, vi söker ju en viss kategori, som jag nästan känner av hela mitt hjärta skulle passa bättre någon annanstans. De borde bli poliser eller annat blå ljus-yrke där det finns karriärmöjligheter och där de dagligen gör skillnad i det civila samhället. Där de dagligen får utlopp för sin drivkraft och även praktisera den. Hos oss får de bara öva på samma saker år efter år, och väldigt få får chansen att åka utomlands och öva skarpt.  
(HR-respondent)

### 5.3 Förväntningar som inte stämmer överens med verkligheten

#### 5.3.1 Monotona arbetsuppgifter

Samtliga respondenter berättar i intervjuerna att det finns många inriktningar och att en soldat kan ha väldigt olika positioner inom organisationen. Men de vittnar också om att det individuella arbetet som soldat, i princip oberoende av tjänst, anses som monotont och rutinartat. De anställda finns till för Sveriges beredskap och beskrivs vid ett tillfälle som Sveriges "hemförsäkring", detta förklaras av samtliga respondenter av att soldaternas huvuduppgift i yrket är att öva på strid.

Det här är ett av de tråkigaste jobb man kan ha. Det kräver f\*kn pannben. Det är bara de absolut hårdaste av oss som kan stå vakt och hålla vakt och hela tiden vara vaken. Det är skittråkigt, det regnar och det är kallt. För det är vad man gör som soldat. Man står i regnkläder i ett hörn och glor på någonting. Om du vill ha den glidiga vägen, om du vill ha tjänstebil och att det ska vara mysigt och gosigt och du inte ska gråta och vara skitig och trött och ha ont i ryggen då ska du inte söka det här, då ska du göra någonting annat. (Utbildningsrespondent)

Vidare framkommer bristen på att få testa sina kunskaper i skarpt läge som en uppfattad orsakad till låg arbetstillfredsställelse. Respondenterna menar att soldaternas motivation för att fortsätta öva på samma övningar dag ut och dag in sjunker när de aldrig får, och antagligen aldrig kommer få, mäta sina prestationer. När en soldat lärt sig alla sina uppgifter och fått öva på dem upprepade gånger utan att någonsin få använda sig av sin kunskap ökar dennes benägenhet att säga upp sig.

Det är svårt att bygga en organisation som helt plötsligt ska ha kvar människor att göra samma sak i 8 år. Det är svårt att motivera människor att upprepa samma övning i 8 år och kanske aldrig få mäta skarpt så att säga, i verkligheten, om det man övat på spelar någon roll. (Utbildningsrespondent)

### 5.3.2 Brustna förväntningar

Tre av fyra respondenter berättar gällande reklam och PR-kampanjer att Försvarsmakten föreställs som någonting den egentligen inte är och att detta skapar problem gällande arbetstillfredsställelse hos anställda. De hävdar att bilden som sänds ut bör bättre reflektera den verklighet som det innebär att arbeta som soldat för att stävja detta gap i förväntningar. Gapet anses skapa problem genom att ge ett löfte som man sedan inte kan hålla. En av respondenterna, ledarskapsutvecklaren, går så långt som att säga att organisationen faktiskt ljugar i erbjudandet om anställningen.

Försvarsmakten borde göra reklamfilm på samma sätt som TV- och dataspelsbranschen numer måste göra, och helt enkelt sätta en undertext som lyder: 'OBS varken människorna eller verksamheten i denna reklamfilm speglar på något sätt den riktiga verkligheten av att jobba i Försvarsmakten'. (Utbildningsrespondent)

Den enda respondenten som inte håller med om detta är informationsrespondenten som anser att reklam måste utformas på detta sätt för att locka människor att söka. Respondenten anser att reklamen endast fungerar som ett lockbete som senare ska mynna ut i mer information gällande faktiska arbetsuppgifter. Informationsrespondenten berättar att när rekryterna kommer in i organisationen hälsas de välkomna med frasen "Välkomna till verkligheten". Detta för att slå hål på bubblan som rekryterna själva skapat om vad man får göra som soldat inom Försvarsmakten. Någonting som blir uppenbart är att samtliga anser att verkligheten av att arbeta som soldat skiljer sig från vad som annonseras.

Detta är en aspekt på varför de inte stannar. För att jag tror att vi kanske går ut för hårt. För det är ju väldigt snygga reklamprodukter. Vi får jättemycket priser, så det råder det inga tvivel om. Men det kanske inte hänger ihop med vad vi faktiskt erbjuder sedan. Vårt erbjudande hänger ju ihop med reklamprodukten, men verkligheten stämmer ju inte överens med erbjudandet. (HR-respondent)

## 5.4 Utvecklingsmöjligheter

### 5.4.1 Utvecklingsmöjligheter

Det framkommer att samtliga respondenter upplever utvecklingsmöjligheter som ett problem inom organisationen. Inte nödvändigtvis att de är icke-existerande men snarare att de inte kommuniceras och att det är väldigt olika i olika delar av organisationen och landet. Detta ska enligt utsago bero på att ansvaret ligger på befäl och plutonchefer och påverkas av enskilda individers handlingskraft inom området.



Det måste finnas någon form av karriärväg, även om man är kvar i sitt spår. Karriär är traditionellt att man stiger i grad, får mer pengar och mer ansvar. Att man kommer högre upp i hierarkin. Men alla soldater vill inte klättra i hierarkin. Många drivs av att känna att de är bäst i världen på något. I förhållande till yngre eller andra. Att kunna säga "jag är bäst i världen på det här vapnet". Det måste finnas någon form av fördjupning. Och det är systemet inte vant vid. (Utbildningsrespondent)

Både ledarskapsutvecklaren och HR-chefen är överens om att soldater gillar övningar som är mer verklighetstroga än deras vardagliga arbete. Detta är något respondenterna tycker att det ska läggas mer kraft på och att övningarna är sådant som stimulerar soldaternas inre motivation. Detta gör att soldaterna känner att de utvecklas när de får använda deras kunskaper i "skarpa" lägen.

Man får se över det som vi kallar övningsverksamhet. Man får försöka skapa så mycket stora övningar som möjligt, det gillar militärer. När hela systemet är igång. När det är 1000 soldater på marken och 40 fartyg i Östersjön och man övar stora övningar tillsammans. Då måste man jobba hårdare med de Nordiska länderna i samarbete med övningar. (Utbildningsrespondent)

#### 5.4.2 Inga framtidsutsikter

I nära koppling till utvecklingsmöjligheter framkommer bristen på att erbjuda dessa i form av framtidsutsikter och långsiktiga mål för soldater. Samtliga respondenterna upplever att karriärvägarna inom organisationen är oklara och att detta kan påverka soldaternas arbetstillfredsställelse negativt.

För en 20-åring som hoppats på någonting annat så kanske det upplevs som att "det här kan inte vara framtiden för mig. Att vakta mig själv, öva i några veckor, vara ledig i några veckor för att man övat för mycket och sedan hålla på med några logistikuppgifter som att spika skjutmål och lite sådant". (HR-respondent)

Vidare berättar HR-chefen att många rekryter hoppas på att få åka på utlandstjänst och göra skillnad i världen. Problemet är att Sverige i dagsläget endast skickar ett fåtal individer från två förband varje period. Och blir du anställd som t ex amfibiesoldat och ditt förband åkte förra perioden betyder detta ofta att samma förband inte kommer åka förrän om ca 15 år. Detta har enligt samtliga respondenter negativ påverkan på rekryters tankar om framtiden inom organisationen.

Så jag anser kanske att man som frivilligt anställd inte ser någon framtid. För framtiden är ju då att få göra den här skillnaden. Att få hjälpa utsatta eller sådär. Och att vänta på att det ska bli snökaos så att man får åka runt och skotta en massa snö är ju liksom inte drivkraften. Utan det är nog att få åka på de här insatserna som vi gör reklam för. (HR-respondent)

Två av respondenterna, utbildningsrespondent och HR-respondenten, hävdar att soldater ibland tvingas ta ett steg tillbaka i utvecklingen. Detta sker ofta i samband med att soldater kommit hem efter en insats utomlands och gått igenom en enorm personlig utveckling men att det enda organisationen har att erbjuda vid hemkomst är samma arbete med samma uppgifter och övningar som innan insatsen.

Det handlar om att människor har tränat under en lång tid tillsammans, blivit duktiga, fått åka till Afghanistan, och sedan kommer tillbaka till Sverige och ska

göra samma saker som de gjorde 18 månader tidigare. Och då säger många "näe, då får det vara" (Utbildningsrespondent)

### 5.4.3 Livet efter

När det kommer till frågan om hur attraktiva soldater är på den civila arbetsmarknaden skiljer sig svaren från respondenterna delvis. HR-respondenten hävdar att de basala egenskaperna som arbetsgivare söker är något som soldater har med sig från anställningen inom Försvarmakten. Som att vara hel, ren och nykter, komma i tid och vara van vid att arbeta i grupp. Ledarskapsutvecklaren å andra sidan ser problematiskt på soldaters attraktionsförmåga på den civila arbetsmarknaden.

Sådana som jag är attraktiva. Högutbildade officerare. Men eftersom det sker en allt snabbare utveckling inom allting blir det allt svårare att påstå sig ha någon sorts generell förmåga. Istället blir det allt viktigare att förstå den lilla verksamheten man ska verka i. (Utbildningsrespondent)

Attraktionsrespondenten menar på att det kan vara svårt för soldater att hävda sig attraktiva, detta av ett par olika anledningar. För det första används ett utpräglat militärt språk i beskrivningar av arbetsuppgifter och certifikat med mera vilket gör det svårt för civila arbetsgivare att förstå vilken kompetens individer faktiskt besitter. För det andra är kunskapen ofta branschspecifik.

Många av de aktiviteter som genomförs inom Försvarmakten och den militära professionen är det inte alltid så lätt att sätta ett certifikat på. Och det betyder kanske inte så mycket heller om man har ett certifikat i hantering av AK5. (Attraktionsrespondent)

### 5.4.4 Uppsägningskultur

Respondenterna är eniga i att de upplever ett problem med att unga människor söker sig till organisationen i syfte att "prova på" utbildningen och arbetet. Informationsrespondenten berättar att detta är en av nyckelfaktorerna till att soldaterna slutar efter en kort tid. Detta är exempel på något som kunnat kartläggas efter exit-samtalen med de soldater som sagt upp sig. Informationschefen berättar vidare att det tycks finnas en generell ståndpunkt bland soldater att det inte finns en långsiktig intention med anställningen. Detta är någonting som också framkommer i svaren från de andra respondenterna som anser att det är allmänt godtyckligt att testa arbetet under en kortare tid.

En av pusselbitarna är just att det fortfarande är många som tänker att "jag vill testa, men jag har egentligen aldrig tänkt mig att jag ska jobba med det här". (Informationsrespondent)

Informationschefen uttrycker att detta skapar problem och blir kostsamt för Försvarmakten då nya anställningsprocesser ständigt måste upprätthållas.

Det hade varit lättare ur Försvarmaktens perspektiv om vi hade kunnat begära att de som börjat den tre månader långa utbildningen i alla fall måste gå färdigt den. (Informationsrespondent)

## 5.5 Sammanfattning av resultatet

Idag upplevs syftet med Försvarmaktens verksamhet som otydligt och respondenterna menar att det är viktigt att Försvarmakten blir mer tydlig med sitt syfte gentemot samhället. Det framkom även att information om vilka utvecklingsvägar som finns för

soldaterna stannar som skrivbordsprodukt på strategisk nivå, vilket innebär att varken befälen, plutoncheferna eller soldaterna får reda på vilka möjligheter som finns. Vidare menar respondenterna att det är för många förändringsprocesser som är igång samtidigt samt att det i många fall är fel personer som håller i förändringsarbetet. Respondenterna ansåg sig själva ha god insikt i vilken personlighetstyp som söker sig till dem. De två grupper som identifierats är (1) de äventyrssökande som drivs av utmaningar och äventyr och (2) de samhällsengagerade som drivs av att få göra samhällsnytta. Respondenterna menar att soldaterna som arbetar inom Försvarsmakten inte gör det för några yttre belöningars skull, utan för att de har ett inre driv av att få utmanas, uppleva äventyr och bidra. Vidare menar respondenterna att den kravprofil på soldater som efterfrågas inom Försvarsmakten passar bättre i ett arbete där de dagligen får göra insatser. Den bild av soldatyrket som förmedlas i olika media stämmer inte överens med hur arbetet ser ut i verkligheten. Respondenterna menar att endast ett fåtal soldater kommer att ingå i de specialförband eller genomföra de insatser utomlands som lockas med. Respondenterna menar att soldaternas benägenhet till att sluta ökar i och med att förväntningarna brister. Utvecklingsmöjligheter för soldater upplevs idag som ett problem enligt respondenterna. Delvis eftersom befälen och plutoncheferna inte har mandat att skicka iväg sina soldater på utbildning, kurser eller vidare inom organisationen trots att det är de som har utvecklingsansvaret. Vidare menar respondenterna att soldaterna inte ser någon framtid inom organisationen vilket dels beror på de monotona arbetsuppgifterna, bristande utvecklingsmöjligheterna och de näst intill obefintliga möjligheterna till utlandstjänst. Under de exitsamtal som hålls med de som slutat har det framkommit att många inte har en långsiktig inställning till Försvarsmakten och att det har blivit allmänt godtyckligt att prova på arbetet för att sedan säga upp sig. Respondenterna menar även att soldater ibland tvingas ta ett steg tillbaka i utvecklingen vilket gör att framtidsutsikterna suddas ut ytterligare.

## 6. Diskussion

*Nedan presenteras en diskussion av resultatet som har jämförts och analyserats med hjälp av operationaliseringsmodellen som presenterats i metodkapitlet. Diskussionens struktur följer den teoretiska modellens upplägg och ordning med undantag från den första rubriken som beskriver Försvarsmaktens målgrupp.*

### 6.1 Ett driv som kommer från inre motivation

Chefernas möjlighet till att motivera soldaterna förutsätter att de tillhandahåller faktorer som gynnar deras inre motivation. Detta eftersom de som söker sig till Försvarsmakten är personer som är (1) äventyrssökande och (2) samhällsengagerade. Respondenterna menar att den första gruppen söker sig till dem för utmaningarnas och äventyrets skull. De är ute efter adrenalinkickar och upplevelser de inte har chansen att få erfara det någon annanstans. Den andra gruppen söker sig till Försvarsmakten för att få bidra och göra samhällsnytta. Deci et al. (2009) menar att personer som motiveras av utmaningar och en känsla av att få bidra, drivs av inre motivation. Detta är något som överensstämmer väl på de målgrupper som identifierats inom Försvarsmakten. Dessa personer går inte att belöna med yttre faktorer i monetära former eftersom det snarare leder till att motivationen stagnerar (Deci et al. 2009; Cho & Perry, 2012).

## 6.2 Möjligheter att erbjuda det som upplevs som förmåner och belöningar

### 6.2.1 Attraktiva och varierande arbetsuppgifter

Respondenterna menar att de arbetsuppgifter som soldaterna dagligen måste utföra är monotona, tråkiga och rutinartade samt att soldaterna får öva på samma saker, år efter år. Arbetsuppgifterna verkar alltså inte stimulera soldaternas inre motivation, som är orsaken till varför soldaterna söker sig till Försvarsmakten från första början. Som ovan nämnt är chefernas möjlighet till att motivera soldaterna, i syfte att minska deras benägenhet till att sluta, dåliga så länge som soldaterna inte får arbeta med det som driver deras inre motivation. I dagsläget får soldaterna sällan utlopp för sin äventyrlusta eller sitt samhällsengagemang, utan istället får arbeta med uppgifter såsom att spika skjutmål eller att sitta vakt, vilket leder till understimulans. Enligt den teoretiska modellen är attraktiva och varierande arbetsuppgifter en förutsättning för att arbetsmotivation ska uppstå och därmed även en förutsättning för att soldaten ska uppleva arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet. När soldaterna inte får arbeta med sådant som stimulerar den inre motivationen ökar troligen benägenheten till att sluta. Detta stämmer även överens med Riggio (2008), som menar att varierande arbetsuppgifter är en förutsättning för att arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet ska kunna uppstå.

### 6.2.2 Långsiktighet i anställningen

Många soldater har förhoppningar om att få åka på utlandstjänst, att få vara med om äventyr och göra skillnad i världen. Problemet är att verkligheten ser annorlunda ut för de allra flesta soldater eftersom det endast är en mycket liten andel som får göra en internationell insats. Detta innebär att en soldats möjlighet till utlandstjänst inom de närmsta tio åren i princip är obefintlig. Istället får de anställda nöja sig med de rutinartade arbetsuppgifter och övningar som upprepas år efter år. När denna möjlighet försvinner blir en naturlig följd att den inre motivationen sviker och därmed även arbetstillfredsställelsen. Chefernas begränsade möjligheter till att skapa en långsiktighet i anställningen är dels en konsekvens av att Sverige i mycket liten utsträckning i framtiden kommer att skicka soldater på utlandstjänst, som från början är orsaken till att många söker. I den teoretiska modellen är känslan av långsiktighet i anställningen en förutsättning för att arbetsmotivation ska uppstå och därmed även en förutsättning för att soldaten ska uppleva arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet. Riggio (2008) menar att en anställd som har en positiv inställning till sin arbetsplats tenderar att stanna längre. Detta eftersom arbetstillfredsställelse leder till ökad organisationslojalitet, och därmed även till en minskad benägenhet till att sluta. När cheferna inte har någon möjlighet att erbjuda det som soldaterna motiveras av (utlandstjänst, samhällsengagemang, äventyr och långsiktighet i arbetet) minskar sannolikt arbetstillfredsställelsen och organisationslojaliteten och därmed även benägenheten till att stanna.

Många av de som söker sig till Försvarsmakten gör det med inställningen att de vill "prova på", trots att de söker sig dit med ett samhällsengagemang eller äventyrlust. Det har helt enkelt uppstått en allmän acceptans att säga upp sig efter att ha provat på att arbeta inom Försvarsmakten ett tag. Detta går i linje med det som Iverson och Deely (1997) omnämner som en uppsägningskultur, och de menar att en organisation som har rykte om sig att vara en arbetsplats där det är okej att "prova på" tenderar att ha en hög personalomsättning. Enligt den teoretiska modellen är långsiktighet i arbetet en förutsättning för att arbetsmotivation ska uppstå och därmed även en förutsättning för

att soldaterna ska uppleva arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet. En organisation som fått ryktet om sig att ha en hög uppsägningskultur medför låg arbetstillfredsställelse och en låg organisationslojalitet vilket innebär att det blir ett enkelt val för soldaten att lämna Försvarsmakten när andra alternativ erbjuds. En annan faktor som förklarar den höga uppsägningskulturen är enligt respondenterna okunskap om Försvarsmakten. En soldat söker sig till Försvarsmakten baserat på den actionbild som sänds ut i media. När de väl tagit anställning och inser att verkligheten ser annorlunda ut är det enligt respondenterna många som säger upp sig.

### 6.2.3 Karriär- och utvecklingsmöjligheter

För att cheferna ska kunna erbjuda karriär- och utvecklingsmöjligheter är kommunikationen och samarbetet med plutoncheferna och befälen en avgörande faktor. Utvecklingsmöjligheterna inom Försvarsmakten är många, men problemet är att soldaterna sällan får reda på vilka vägar som finns. Detta beror på att befälhavarna och plutoncheferna, som är de som har utvecklingsansvaret över soldaterna, varken har rätta verktyg eller mandat till att vidareutveckla dem. Respondenterna framhåller även att de utvecklingsplaner och vägar som finns för soldaterna stannar på strategisk nivå som skrivbordsmodeller och når därför aldrig befälhavarna eller plutoncheferna. Detta innebär att det finns utvecklingsmöjligheter för soldaterna men att det finns stora brister gällande att informera om dem samt att stötta befälen och plutoncheferna i arbetet med att utveckla sina anställda. Informationen stannar helt enkelt på strategisk nivå vilket gör att chefernas möjlighet till att erbjuda karriär- och utvecklingsmöjligheter begränsas. I den teoretiska modellen är utvecklingsmöjligheter en förutsättning för att arbetsmotivation ska uppstå, och därmed även en förutsättning för att soldaterna ska uppleva arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet. Detta i likhet med Cho et al. (2009), Iverson och Deely (1997) och Riggio (2008), som menar att tillgång till utvecklingsmöjligheter är en avgörande faktor för att en anställd ska uppleva arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet. Den tydliga bristen på strategisk nivå gällande att kommunicera utvecklingsmöjligheter och karriärvägar inom organisationen ökar troligen soldaternas benägenhet till att sluta. Som tidigare nämnts drivs soldaterna av inre motivation. Dessa individer behöver därför ständigt tillgodoses med utmaningar och utveckling för att arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet ska upprätthållas och därmed minska benägenheten till att sluta, något som både Williams och Hazer (1986) och Deci et al. (2009) resonerar kring.

### 6.2.4 Belöningar och förmåner

Chefernas möjligheter till att erbjuda belöningar och förmåner försvåras i och med att många andra chefer inom Försvarsmakten tror att soldaterna motiveras av yttre faktorer i form av yttre belöningar av monetär karaktär. I och med detta menar respondenterna att Försvarsmakten har börjat profilera sig som en arbetsgivare inom den privata sektorn, vilket har lett till att soldaternas inre motivation stagnerat. Detta eftersom personer som drivs av inre motivation inte motiveras av att yttre belöningar (Deci et al. 2009; Cho & Perry, 2012). Respondenterna menar att det är detta som har hänt inom Försvarsmakten. I den teoretiska modellen är belöningar en förutsättning för att arbetsmotivation ska uppstå, och därmed även en förutsättning för att den anställda ska uppleva arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet. Enligt modellen fungerar enbart belöningarna som motivator såvida de är individanpassade och upplevs som belöningar av soldaterna. Eftersom soldaterna motiveras av inre faktorer skulle lämpliga motivatorer således vara sådant som gynnar den, istället för att belöna med yttre faktorer såsom högskolepoäng, som de gör i dagsläget. Här lyfter respondenterna

fram att andra chefer inom Försvarsmakten har missuppfattat vilka belöningar som faktiskt gynnar soldaternas arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet. Tänkbara belöningar för de som drivs av äventyr och samhällsengagemang skulle vara skarpa övningar med andra länder, större och rimliga möjligheter till utlandstjänst osv. Istället ligger fokus på löne- och pensionsfrågan eller hurvida en utbildning inom Försvarsmakten ska ge högskolepoäng eller ej. Chefernas möjlighet till att erbjuda korrekta belöningar och förmåner är i och med detta knappa, varför troligen arbetsmotivationen, arbetstillfredsställelsen och organisationslojaliteten minskar, vilket troligen ökar soldatens benägenhet till att sluta (Riggio, 2008).

### **6.3 Möjlighet att visa ett samband mellan prestation och belöning**

#### **6.3.1 Tillhandahålla de arbetsuppgifter som förväntas**

Den actionbild som målas upp av Försvarsmakten i media försvårar för chefernas möjligheter till att erbjuda det som soldaterna förväntar sig av arbetet. Eftersom de soldater som söker sig möter en helt annan verklighet än den som visas i media, kan det tyckas som en naturlig följd att benägenheten till att sluta ökar. Enligt den teoretiska modellen förutsätts att verkligheten stämmer överens med förväntningarna för att arbetsmotivation ska uppstå och därmed även för att soldaterna ska uppleva arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet. Respondenterna menar att Försvarsmakten inte lyckas leva upp till de förväntningar som rekryter har på arbetsuppgifterna vilket orsakar brist i arbetsmotivation. Detta leder i sin tur till att soldaternas benägenhet till att sluta ökar. Bannister och Griffeth (1986) menar att fokus måste läggas på att införliva det som de anställda förväntar sig av arbetet för att arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet ska uppstå. De menar vidare att en anställds benägenhet till att sluta minskar i takt med att förväntningarna på arbetet uppfylls. Cho och Perry (2012) kommer i sin studie fram till att trovärdighet från ledare har stor inverkan på hur den inre motivationen utvecklas. Eftersom soldaterna får en annan verklighet än den som uppmålats minskar därmed tilliten till ledarna och därmed även den inre motivationen. Detta påverkar i sin tur arbetstillfredsställelsen och organisationslojaliteten negativt, och den anställdes benägenhet till att sluta ökar.

#### **6.3.2 Korrekt belöning efter prestation**

Respondenterna lyfter fram att de ser ett problem med anställda som återvänder till Sverige efter utlandstjänst. Dessa soldater har samlat på sig erfarenhet samt använt sina kunskaper under skarpa lägen och i och med detta förväntar soldaterna sig att den utökade erfarenhet kommer att belönas vid hemkomst. Det kan enligt respondenterna handla om utökat ansvar i förbandet, avancemang eller mer utmanande uppgifter. Chefernas begränsade möjligheter till att förmedla karriär- och utvecklingsmöjligheter till soldaterna leder till att soldaterna efter hemkomst från utlandstjänsten i många fall får återgå till sin tidigare position och fortsätta med samma övningar som innan. Enligt den teoretiska modellen förutsätts att en soldats belönas korrekt efter prestation för att arbetsmotivations ska uppstå, och därmed även en förutsättning för att soldaten ska uppleva arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet. Att chefernas bristande möjligheter till att erbjuda korrekt belöning efter prestation uppdagas visas tydligt i och med att soldaterna får återgå till samma tjänst som innan. Riggio (2008) menar att arbetstillfredsställelse till stor del grundas på den anställdes upplevelse av korrekt belöning, och eftersom grad av arbetstillfredsställelse påverkar personalomsättning leder detta troligen till att soldatens benägenhet till att sluta ökar.



## 6.4 Möjlighet till att visa ett samband mellan ansträngning och utfall

### 6.4.1 Skapa ett värde i de arbetsuppgifter som tillhandahålls

Respondenterna menar att den kravprofil på sökande som råder inom Försvarmakten idag egentligen passar bättre inom en annan yrkeskategori, där de varje dag får göra insatser och få utlopp för sin inre motivation. I Försvarmakten får de samhällsengagerade och äventyrssökande personerna arbeta med rutinartade uppgifter som understimulerar deras inre driv. Detta visar på de begränsade möjligheter som föreligger för cheferna i att skapa ett värde i de arbetsuppgifter som tillhandahålls. De få chanser som finns till utlandstjänst eller andra arbetsuppgifter som anses stimulerande är många gånger otillräckliga i antal för att lyckas hålla kvar soldaterna i sin anställning. Enligt den teoretiska modellen är chefernas möjlighet till att skapa värde i arbetsuppgifterna en förutsättning för att arbetsmotivation ska uppstå, och därmed även en förutsättning för att soldaterna ska uppleva arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet. Utmaningen står därmed i att skapa ett värde i anställningen för soldaterna, eftersom arbetsuppgifterna inte gynnar soldaternas inre motivation. Cho och Perry (2012) framhåller att tydlighet och klara riktlinjer är avgörande för den inre motivationen och Riggio (2008) menar att arbetstillfredsställelse styrs av en anställds uppfattning av och känslor för en organisation. I och med att de arbetsuppgifter som soldaterna dagligen utför inte stimulerar deras inre motivation, påverkar det troligen deras arbetstillfredsställelse negativt och därmed ökar benägenheten till att sluta.

### 6.4.2 Skapa ett syfte med anställningen

Respondenternas menar att den upplevda avsaknaden av ett handfast syfte för Försvarmaktens verksamhet leder till begränsade möjligheter för cheferna att skapa ett syfte i anställningen för soldaterna. De upplever även att nu när Sverige inte längre är utsatt för hot, trupper dras tillbaka från olika internationella insatser och när vi idag inte längre kan försvara oss om en invasion skulle ske är syftet med Försvarmaktens verksamhet otydligt. Vidare menar respondenterna att denna otydlighet fördjupas i och med det upplevda bristande intresset från politikernas håll om Försvarmakten och dess verksamhet. Enligt den teoretiska modellen är soldaternas upplevelse av ett syfte med anställningen en förutsättning för att arbetsmotivation ska uppstå, och därmed även en förutsättning för att soldaten ska uppleva arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet. Riggio (2008) menar att organisationslojalitet uppkommer när en anställd sympatiserar med en organisations mål och värderingar. Eftersom respondenterna upplever att Försvarmakten i dagsläget inte har några tydliga mål eller något tydligt syfte med verksamheten blir det svårt för cheferna att skapa ett syfte och värde i anställningen, vilket troligen ökar soldatens benägenhet till att sluta.

### 6.4.3 Tillhandahålla stöd i arbetet

I den förändringsprocess som pågår i dagsläget är det många gånger fel personer som är ansvariga. Detta beror på att det oftast är nyexaminerade 25-åringar som håller i tyglarna och som aldrig varit i närheten av att arbeta som militärer. Cho et al. (2009) menar att rättstöd från överordnade har stor betydelse när det kommer till en anställds benägenhet att sluta och Cho och Perry (2012) framhåller att trovärdighet från överordnade är avgörande för den inre motivationens utveckling. Detta tyder på att chefernas möjligheter till att erbjuda rätt stöd i arbetet är begränsat. Om de överordnade inte har kunskap om eller förståelse för hur soldaternas arbetssituation ser ut är det sannolikt svårt för de överordnade att ge rätt stöd till soldaterna. I den teoretiska modellen är chefernas förmåga till att ge rätt stöd till soldaterna en

förutsättning för att arbetsmotivation ska uppstå, och därmed även en förutsättning för att soldaterna ska uppleva arbetstillfredsställelse och organisationslojalitet. I detta sammanhang handlar "rätt stöd" om att förstå vad de anställda värdesätter i sitt arbete och därmed även erbjuda det. Här handlar det även om att tillhandahålla rätt stöd till officerare och plutonchefer som har det direkta personalansvaret över soldaterna, för att tillgodose dem med rätt verktyg och modeller för att utveckla och stötta soldaterna i sitt arbete. Brister i informationsflödet har tidigare i diskussionen beskrivits, och i detta sammanhang återkommer problematiken gällande viktig information som fastnar på strategisk nivå. I och med detta upplever soldaterna troligen inte att de inte får de stöd de behöver, vilket Cho et al. (2009) menar ökar den anställdes benägenhet till att sluta.

## 7. Slutsats

Syftet med denna studie har varit att undersöka vilka möjligheter chefer inom Försvarsmakten har att minska soldaternas benägenhet till att sluta. Resultatet visar att cheferna i dagsläget har begränsade möjligheter när det kommer till detta, vilket beror på ett antal faktorer. Chefernas möjligheter till att erbjuda sådant som av soldaterna uppfattas som belöningar försvåras i och med att många överordnade inom Försvarsmakten vill sig tro att soldaterna motiveras av yttre belöningar i monetära former. Eftersom de som söker sig till Försvarsmakten drivs av inre motivation skapar yttre belöningar motsatt effekt, vilket gör att motivationen stagnerar. Möjligheten till att skapa motivation och erbjuda belöningar i form av utvecklings- och karriärmöjligheter försvåras av det bristande kommunikationsflödet i hierarkin som gör att varken befäl, plutoncheferna (vilka är de som har utvecklingsansvaret över soldaterna) eller soldaterna får reda på vilka vägar och möjligheter som finns. Ytterligare en svårighet är att många som söker sig till Försvarsmakten gör det med inställningen att de vill "prova på" och det är helt enkelt få som ser en långsiktighet i sin anställning hos Försvarsmakten. Detta har föranlett den uppsägningskultur som idag råder inom Försvarsmakten, vilket har medfört att det uppstått som en allmän acceptans att ta anställning, prova på under en tid för att sedan säga upp sig. Utmaningen för cheferna står alltså inte i att attrahera personer till att söka, utan i att behålla dem under åtta år. Chefernas möjligheter till att skapa arbetsmotivation genom att påvisa ett samband mellan prestation och belöning försvåras i och med att de flesta av de som tar anställning inom Försvarsmakten har en felaktig bild och förväntan på hur arbetet ser ut. Detta beror på att många av de reklamer för Försvarsmakten som visas på TV och i annonser målar upp ett actionfyllt arbete som inte återspeglar hur verkligheten för en soldat ser ut. Felaktiga föreställningar och brustna förväntningar gör att det blir svårt för cheferna att upprätthålla soldaternas arbetsmotivation. En annan utmaning för cheferna är att erbjuda rätt belöning efter prestation. Detta ger sig bland annat uttryck när de soldater som varit på utlandsmission kommer hem och blir satta på samma tjänst som innan, med samma lön och samma arbetsuppgifter utan något utökat ansvar eller andra förmåner. Även detta begränsar chefernas möjlighet att minska soldaternas benägenhet till att sluta. Chefernas möjlighet till att påvisa ett samband mellan ansträngning och utfall försvåras i och med att respondenterna upplever att det i dagsläget inte finns något tydligt syfte för den verksamhet som Försvarsmakten bedriver idag. Eftersom vi idag inte är utsatta för samma hot från öst som för 30 år sedan samt att Försvarsmakten i den närmaste framtiden enbart kommer att skicka en mycket liten andel soldater på utlandsmission är det svårt för cheferna att skapa incitament till att stanna kvar inom organisationen. Det gör det även svårt att motivera

varför soldaterna ska utföra samma rutinartade, monotona och tråkiga arbetsuppgifter varje dag när det inte finns något uppfattat syfte till varför dessa arbetsuppgifter är viktiga.

### 7.1 Begränsningar samt förslag till vidare forskning

Försvarsmakten är en stor myndighet med tusentals anställda. Därav finns det alltid ett intresse i att utöka antalet respondenter för att bredda samt djuploda undersökningen. En begränsning med denna studie är att det inte enbart är chefernas påverkan på soldaterna som avgör huruvida de säger upp sig eller ej. Många andra faktorer spelar givetvis in. Det vore därför av intresse att göra en komparativ studie och se om chefernas uppfattning om vad som styr soldaternas benägenhet att sluta kontra soldaternas egen uppfattning. Det vore även intressant att undersöka vilka möjligheter chefer på operativ nivå anser sig ha att påverka soldaternas benägenhet till att sluta.

## 8. Källförteckning

Bannister B. D., & Griffeth R. W. (1986). Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Horner and Hollingsworth (1978) Turnover Model: A Useful Reexamination. *Journal of management*, 12(3), s. 433-443.

Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of Commitment: An Empirical Test. *Journal of Organizational Behaviour*, 14, s. 177-190.

Cho, S., Johanson, M., & Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28, s. 374-381.

Cho, Y. J., & Perry J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward. *Review of Public Personnel Administration*, 32 s. 382.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Explaining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125, s. 627-688.

Flach, B. (2006). *Personalledning: Human Resource Management i Forskning och Praktik*. 1a uppl., Lund: Studentlitteratur.

Försvarsmakten. (2011). Broschyr "1000 möjligheter". Serienummer M7737-366006.

Försvarsmakten. (2012). *Delårsrapport*. [Elektronisk].

Tillgänglig:

<http://www.forsvarsmakten.se/upload/dokumentfiler/Forsvarsmaktens%20delarsrapport%202012%20%20Bilaga%201.pdf> (2013-01-17).

Försvarsmakten. (2012). *Om försvarsmakten, värnplikt*. [Elektronisk].

Tillgänglig: <http://www.forsvarsmakten.se/sv/Om-Forsvarsmakten/Varnplikt/> (2012-11-22)

Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A practical guide*. 3e uppl., Harlow: Pearson Education Limited.

Iverson, R. D., & Deely, M. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal* 7(4), s. 71-82.

Mobely, William H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. 1a uppl., USA: Addison Wesley Publishing Company.

Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology* 63, s. 408-414.

Nyheter24. (2012). *Värnplikten ryker*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://nyheter24.se/nyheter/398093-varnplikten-ryker/maktkamp24> (2012-11-07).

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, s. 603 – 609.

Riggio, R. E. (2008). *Industrial, organizational psychology* 5e uppl., Upper Saddle River: New Jersey.

Riksdagen. (2012). *Personalförsörjningen i Försvarsmakten*. [Elektronisk]. Debatt. Tillgänglig: <http://www.riksdagen.se/sv/Debatter--beslut/Interpellationsdebatter1/Debatt/?did=H0102&doctype=ip> (2012-11-16).

Robbins S. P., & Judge T. A. (2009). *Organizational Behavior*, 13e uppl., Upper Saddle River: New Jersey.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5e uppl., Harlow: Pearson Education Limited.

Svenska Dagbladet. (2003, uppdaterad 2008). *Allmän värnplikt sedan 1901*. [Elektronisk]. Inrikesnyheter. Tillgänglig: [http://www.svd.se/nyheter/inrikes/allman-varnplikt-sedan-1901\\_120444.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/allman-varnplikt-sedan-1901_120444.svd) (2012-11-15).

Svenska Dagbladet. (2012). *Riksrevisionen kritiserar försvaret*. [Elektronisk]. Inrikesnyheter. Tillgänglig: [http://www.svd.se/nyheter/inrikes/riksrevisionen-kritiserar-forsvaret\\_7702886.svd](http://www.svd.se/nyheter/inrikes/riksrevisionen-kritiserar-forsvaret_7702886.svd) (2012-11-26).

Svenska Dagbladet. (2012). *Lönen inte avgörande när soldaterna slutar*. [Elektronisk]. Brännpunkt. Tillgänglig: [http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/lonen-inte-avgorande-nar-soldaterna-slutar\\_7584396.svd](http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/lonen-inte-avgorande-nar-soldaterna-slutar_7584396.svd) (2012-11-16).

Sveriges Radio. (2010). *Allmän värnplikt försvinner*. [Elektronisk]. P1 Morgon.  
Tillgänglig:  
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1650&artikel=3377566>  
(2012-11-14).

Sveriges Regeringskansli. (2009). *Totalförsvarsplikt och frivillighet*. [Elektronisk].  
Försvarsdepartementet.  
Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/sb/d/11664/a/128859> (2012-11-14).

Trost, J. (2004). *Kvalitativa intervjuer*, 3e uppl., Lund: Studentlitteratur.

Tv4. (2012). *Nyheterna*. [Elektronisk].  
Tillgänglig: [http://www.tv4play.se/program/nyheterna?video\\_id=2239898](http://www.tv4play.se/program/nyheterna?video_id=2239898)  
(2012-11-15).

Walsham, G. (2006). Doing Interpretive Research, *European Journal of Information Systems*, 15, s. 320–330.

Wanous John P., & Reichers Aron E. (2000). New Employee Orientation Programs, *Human Resource Management review*, 10(4), s. 435-451.

Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, s. 219-231.

Yeung, D.Y.L., & Tang, C.S.K. (2001). Impact of Job Characteristics on Psychological Health of Chinese Single Working Women”, *Women and Health*, 33(3/4), s. 85-100.

## 9. Bilagor

### Bilaga 1: Intervjuguide

#### INLEDANDE FRÅGOR

- Vad har du för bakgrund? (utbildning, tidigare erfarenheter)
- Hur länge har du arbetat inom Försvarsmakten? Vilka olika roller har du haft? Var började du? Vad ingår i dina arbetsuppgifter?
- Vilken typ av människor tror du söker sig till Försvarsmakten?
- Vilka tror du söker sig till Försvarsmakten och vad karaktäriserar dem?
- Har man lyckats med att attrahera rätt typ av personer? Om nej, varför inte? Om ja, hur då?

#### VALENS

- Berätta om vilka möjligheter du har att erbjuda sådant som du tror att soldaterna värdesätter i sitt arbete.
- Vad har ni för möjligheter till att erbjuda och tillhandahålla de arbetsuppgifter som soldaterna "vill ha"?
- Vidtar ni några åtgärder för att ändra soldaternas uppfattning om att arbete inom Försvarsmakten är något man provar på, till att tänka mer långsiktigt på sin anställning?
- Vad finns för utvecklingsmöjligheter för soldaterna? Kan man göra karriär inom Försvarsmakten? Hur ser denna karriärväg ut?
- Vilka möjligheter finns att erbjuda varierade och utmanande arbetsuppgifter?
- Vilka möjligheter har ni att erbjuda belöningar och förmåner?

#### INSTRUMENTALITET

- Vilka möjligheter har ni för att skapa en korrekt förväntan om vad arbetet faktiskt innebär?
- Vad är dina tankar om Försvarsmaktens reklamfilmer och dess koppling till verkligheten? Vilka möjligheter har ni att erbjuda de arbetsuppgifter som ni förmedlar i media?
- Hur gör ni för att soldaterna ska känna att de blir korrekt belönade efter prestation?

#### EXPEKTANS

- Berätta vilka möjligheter du har att skapa ett värde för soldaterna i deras anställning.
- Blir man attraktiv på arbetsmarknaden efter att ha arbetat som soldat i åtta år inom Försvarsmakten?
- Vilka möjligheter har ni att skapa ett värde i anställningen?
- Hur ser du på Försvarsmaktens övergripande syfte och huvuduppgifter i dagens samhälle?
- På vilket sätt arbetar ni för att stötta soldaterna i deras arbete?

#### Avslutande frågor:

- Vad anser du är den största utmaningen i att få soldater att stanna?
- Vad anser du är de största anledningarna till att soldaterna säger upp sig?