

Får magkänslan bestämma?

En analys av Försvarsmaktens processer för
karriärutveckling av arméns officerare

EVELINA BONNIER, SANNA DALBERG OCH
JOSEFIN ÖHRN-LUNDIN



Evelina Bonnier, Sanna Dalberg och
Josefin Öhrn-Lundin

Får magkänslan bestämma?

En analys av Försvarmaktens processer för karriärutveckling
av arméns officerare

Titel	Får magkänslan bestämma? – En analys av Försvarsmaktens processer för karriärutveckling av arméns officerare
Title	Relying on a gut instinct? An analysis of the career development processes of the Swedish Armed Forces' army officers
Rapportnr/Report no	FOI-R--5164--SE
Månad/Month	Juni
Utgivningsår/Year	2021
Antal sidor/Pages	48
ISSN	1650-1942
Kund/Customer	Försvarsmakten
Forskningsområde	Försvarsekonomi
FoT-område	Militära professionen
Projektnr/Project no	E12122
Godkänd av/Approved by	Malek Finn Khan
Ansvarig avdelning	Försvarsanalys

Bild/Cover: Bezav Mahmod/Försvarsmakten

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

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

Sammanfattning

Denna rapport syftar till att undersöka om Försvarsmaktens processer för karriärutvecklingen av arméns officerare lämnar utrymme för omedveten bias att påverka befordringsbeslut. Omedveten bias avser attityder och fördomar som människor omedvetet tillskriver en annan person eller grupp och som påverkar hur de förstår och interagerar med den personen eller gruppen. Forskning visar att risken för att omedveten bias påverkar beslutsfattande tenderar att öka när processen är dold, otydlig och förlitar sig på informella kanaler, intuition eller tradition.

Studien har en kvalitativ ansats och bygger på analys av styrande dokument och riktlinjer, samt empiri inhämtad genom 24 semi-strukturerade intervjuer med anställda inom Försvarsmakten med insyn eller direkt deltagande i de studerade processerna. Resultaten pekar på att det finns utrymme för omedveten bias i flera delar av de centrala processerna för karriärutvecklingen av arméns officerare. Det betyder att bedömningar av individers kvalifikationer, prestationer och egenskaper riskerar att baseras på felaktig eller ofullständig information, vilket i sin tur kan ge anställda fel incitament, undertrycka anställdas ansträngningar och leda till suboptimala befordringsbeslut.

I rapportens avslutande kapitel presenteras rekommendationer för hur Försvarsmakten kan minska utrymmet för omedveten bias och hur processerna för karriärutveckling av officerare kan likabehandlingssäkras.

Nyckelord: Försvarsmakten, armén, officer, personalförsörjning, karriär, jämställdhet, gender, bias.

Summary

The aim of this report is to examine if the career development process of the Swedish Armed Forces' army officers leaves room for unconscious bias to influence decision-making. Unconscious bias refers to underlying attitudes and stereotypes that people unconsciously attribute to another person or group of people and affect how they understand and engage with that person or group. Research shows that the risk of unconscious bias affecting decision-making tends to increase when a process is hidden, ambiguous and relies on informal channels, intuition and tradition.

The report is based on a qualitative analysis of the Swedish Armed Forces' documents and guidelines for career development, as well as data from 24 semi-structured interviews with managers, HR staff and army officers. The results indicate that several parts of the career development processes leave room for unconscious bias to affect decision-making. This means that there is a risk that performance and qualification reviews are based on incorrect or incomplete information, which in turn can give employees wrong incentives, suppress effort and lead to sub-optimal promotion decisions.

The concluding chapter of the report provides recommendations to the Swedish Armed Forces on how the organisation can step to reduce unconscious bias and ensure equal treatment in the career development processes.

Keywords: Swedish Armed Forces, army, officer, personnel supply, career, equality, gender, bias.

Förord

Denna rapport är slutrapporteringen av ett forskningsprojekt som Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) genomfört under tidsperioden 2018–2021 på uppdrag av Försvarmakten. Bakgrunden till projektet är Försvarmaktens svårigheter att väcka intresse hos och rekrytera kvinnor till den militära professionen, samt indikationer på att militära kvinnor och män inte har samma möjligheter att utvecklas och göra karriär inom organisationen. Detta innebär att organisationen riskerar att gå miste om viktig kompetens. Det innebär även att myndighetens strävan att följa den politiska styrningen och uppnå sina jämställdhetsmål försvåras. Projektet syftar därför till att identifiera faktorer som påverkar Försvarmaktens personalförsörjning ur ett jämställdhetsperspektiv och föreslå lösningar på eventuella problem.

Författarna vill tacka Försvarmaktens personal som generöst delat med sig av sin kunskap, erfarenheter och tid. Projektets arbete hade inte varit möjligt utan ett gott samarbete med LEDS PERS Plan. Författarna vill även rikta ett särskilt tack till Peter Bäckström (Umeå universitet) och Mattias Johansson (FOI) som granskat denna rapport, samt till övriga deltagare vid granskningsseminariet för värdefulla kommentarer och förändringsförslag.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	9
1.1	Syfte och frågeställningar	9
1.2	Avgränsningar	10
1.3	Metod och källmaterial	10
1.4	Disposition.....	10
2	Analytisk utgångspunkt.....	11
2.1	Omedveten bias kan skapa subtila hinder.....	11
2.2	Evidensbaserade åtgärder	13
2.2.1	Reducera bias i spridning av information.....	13
2.2.2	Reducera bias i bedömningsunderlag	13
2.2.3	Reducera bias vid bedömningar och beslut.....	13
2.3	Analytiskt ramverk.....	14
3	Officerens karriärutveckling inom armén.....	16
3.1	Riktlinjer om yrkes- och karriärutveckling	16
3.1.1	Generella befodringskrav och principer för befordran	16
3.1.2	Krav på växling mellan förband- och stabstjänst	18
3.2	Nivåhöjande utbildningar	18
3.2.1	Antagnings- och nomineringsprocess till Tak A.....	19
3.2.2	Ansöknings- och nomineringsprocessen till HOP.....	19
3.3	Bemannings- och successionsplanering	22
4	Resultat och analys.....	24
4.1	Uppfattningar om kvinnors och mäns förutsättningar att göra officerskarriär	24
4.2	Informationsspridning om karriärmöjligheter	24
4.2.1	Sammanfattning	26
4.3	Nominerings- och antagningsprocessen till nivåhöjande utbildningar ...	26
4.3.1	Standardiserad process för inhämtning av bedömningsunderlag till Tak A och HOP	26
4.3.2	Avsaknad av riktlinjer för rangordning och nominering.....	27
4.3.3	Sammanfattning	29
4.4	Bemanningsplaneringen	30
4.4.1	Utformningen av bedömningsunderlag lämnar utrymme för tolkning	30
4.4.2	Behov av balans mellan yrkes- och privatliv.....	31
4.4.3	Behov av tydliga strukturer för hur underlaget används i bemanningsplaneringen.....	31
4.4.4	Sammanfattning	32

4.5	Successionsplanering.....	32
4.5.1	Avsaknad av en etablerad och standardiserad process	32
4.5.2	Olika bedömningar av vilka egenskaper som utmärker en talang.....	33
4.5.3	Sammanfattning.....	34
5	Slutsatser och rekommendationer.....	35
5.1	Utrymme för bias i informationsspridningen	35
5.1.1	Rekommendationer.....	35
5.2	Utrymme för bias i urvalet till nivåhöjande utbildningar	36
5.2.1	Rekommendationer.....	36
5.3	Utrymme för bias i bemannings- och successionsplaneringen.....	37
5.3.1	Rekommendationer.....	37
6	Referenser.....	39
Bilaga 1. Metodbeskrivning.....		45
	Intervjuer	45
	Analys av insamlad empiri.....	45
	Validering	46
	Intervjuguide för funktionsintervju	46
	Intro.....	46
	Information.....	46
	Identifiering av talang.....	46
	Urval och bedömning/värdering.....	46
	Beslut.....	47
	Övriga frågor	47
	Intervjuguide för medarbetarintervju	47
	Karriärrelaterade frågor	47
	Övriga frågor	48

Lista över förkortningar

Arbetstagarorganisation	ATO
Chef för organisationsenhet	C OrgE
Förbandsproduktionsenheten	FPE
Försvarsförbandsledningen	FSL
Försvarshögskolan	FHS
Genomförandeavdelningen	GEN
Högre officersprogrammet	HOP
Markstridsskolan	MSS
Nya befälsordningen	NBO
Nätverk för officerare och anställda kvinnor	NOAK
Kontinuerligt tjänstgörande officer	OFF/K
Officersprogrammet	OP
Organisationsenhet	OrgE
Produktionsstab	PROD
Specialistofficer	SO/K
Specialistofficersutbildningen	SOU
Taktisk kurs Armé	Tak A
Taktisk stabskurs för reservofficerare	TSK
Totalförsvarets forskningsinstitut	FOI
Överbefälhavaren	ÖB

1 Inledning

Försvarmaktens behov av personal inom samtliga personalkategorier ställer krav på en så god rekryteringsbas som möjligt och det är viktigt att väcka intresse hos, rekrytera och befordra de individer som är bäst lämpade för arbetsuppgifterna. I dagsläget har myndigheten svårigheter att väcka kvinnors intresse för den militära professionen. Det finns även indikationer på att kvinnor och män har olika förutsättningar att utvecklas mot högre ansvarsnivåer.

Denna rapport är slutrapporteringen av ett treårigt forskningsprojekt som FOI genomfört på uppdrag av Försvarmakten. Det övergripande syftet med forskningsprojektet är att identifiera faktorer som utifrån ett jämställdhetsperspektiv har betydelse för personalflödet till högre militära tjänstegrader och befattningsnivåer, samt föreslå lösningar för att hantera eventuella jämställdhetsproblem. Inom ramen för projektet har, utöver denna rapport, fyra delstudier genomförts med syftet att kartlägga hur Försvarmakten ligger till inom fyra dimensioner av jämställdhet: representation, inflöde, befordringar och avgångar (Bonnier 2018a, 2018b, 2019 och 2020).

Resultaten från delstudierna visar att det trots ett ökat inflöde av antal kvinnor på lägre nivåer och inga könsskillnader när det gäller avgångar på egen begäran, är andelen kvinnor inom samtliga militära personalkategorier och verksamhetsområden (försvarsgrenar och stridskrafter) fortsatt låg. I synnerhet är kvinnor underrepresenterade på högre ansvarsnivåer inom armén, där andelen kvinnor bland officerare har legat i princip oförändrade under hela 2010-talet (Bonnier 2018b, 2020). En slutsats från dessa delstudier är att inflödet av kvinnor till den militära professionen, och till armén i synnerhet, behöver öka ytterligare för att den kvantitativa jämställdheten ska förbättras. När det gäller befordringstakten pekar resultaten på att kvinnor i genomsnitt har en långsammare befordringstakt än män under den inledande delen av officerskarriären och att det till del kan förklaras av könsskillnader i uttag av föräldraledighet (Bonnier 2018a, 2019).

1.1 Syfte och frågeställningar

Mot bakgrund av dessa resultat är syftet med denna studie att undersöka om Försvarmaktens processer för karriärutveckling av arméns officerare och befordringar lämnar utrymme för omedveten bias (eller på svenska, partiskhet) att påverka befordringsbeslut. Syftet motiveras utifrån att en förklaring till att kvinnor är underrepresenterade på högre nivåer kan vara diskriminering. Inom flera forskningsområden har omedveten bias lyfts fram som en grundläggande förklaring till diskriminering. Sådan bias är fördomar som vi har men ofta är omedvetna om att vi bär på eller oavsiktligt låter påverka vårt beteende (Bertrand och Duflo 2017). Viktigt att belysa här är att det **inte** är vår avsikt att undersöka i vilken utsträckning Försvarmaktens personal bär på olika former av bias och om det är en orsak till att kvinnor är underrepresenterade på högre ansvarsnivåer. Utgångspunkten är istället att alla människor bär på bias och att ett system i olika utsträckning kan lämna utrymme för det att påverka beslutsfattande. Vidare har flertalet studier visat att när olika former av bias får utrymme att påverka beslut kan det leda till att kvinnor i mansdominerade organisationer möter osakliga karriärhinder (se översikt i avsnitt 2.1).

En annan motivering till studiens syfte är att det är viktigt att säkerställa att Försvarmakten har en välfungerande befordringsprocess som medför att chefer lyfter varje medarbetare till sin fulla potential, samtidigt som de visar vilka resultat och beteenden som värderas högst. När en befordringsprocess uppfattas som rättvis och effektiv kan det även öka ansträngningarna bland anställda och viljan att långsiktigt stanna inom organisationen (Rohman m.fl. 2018).

För att möta studiens syfte avser vi besvara följande frågeställningar: (i) Hur ser Försvarmaktens riktlinjer och processer för arméofficerens karriärutveckling ut; (ii) På vilket sätt lämnar designen av dessa processer utrymme för omedveten bias att påverka beslut kopplade till officerens karriärutveckling och befordringar?

1.2 Avgränsningar

Studien avgränsas till att studera karriärutvecklingen av kontinuerligt tjänstgörande officerare (OFF/K) inom armén (som ibland benämns taktiska officerare för att särskilja dem från Försvarmaktens andra kategori av yrkesofficerare: specialistofficerarna, SO/K). Anledningen till denna avgränsning är dels begränsade resurser, dels att ett av projektets tidigare förstudier visat att ökningen av andelen kvinnor varit lägst bland officerare och i synnerhet inom armén (Bonnier 2018b). Delar av analysen och resultaten bedömer vi dock vara relevanta även för Försvarmaktens andra personalkategorier och verksamhetsområden.

I avseendet officerares karriärutveckling begränsas studien till att undersöka Försvarmaktens befordringsprocesser upp till majorsgrad, med hänvisning till att det är den normerande tjänstegraden för officerare.

1.3 Metod och källmaterial

Studien tar avstamp i forskning som visar att organisationsstrukturer och -kulturer där omedveten bias får möjlighet att påverka beslut kopplade till karriärutveckling är en bidragande orsak till ojämlikhet (se till exempel Bohnet 2016 för en översikt av denna litteratur). Det finns även empirisk forskning som visar hur en organisations struktur och processer kan förändras (genom så kallad *behavioral design*) för att hantera dessa problem. En översikt av dessa forskningsområden genomförs och operationaliseras till tre indikatorer (se avsnitt 2.3) utifrån vilka Försvarmaktens processer kopplade till officerens karriärutveckling sedan analyseras.

Vår huvudsakliga metod för datainsamling är dokumentanalyser och intervjuer. Relevanta dokument har identifierats med stöd av personal inom Försvarmakten. Semistrukturerade intervjuer har genomförts med totalt 24 Försvarmaktsanställda under mars till maj 2021. Av dessa har 17 valts ut för deras insyn i eller direkta deltagande i karriärutvecklingen av officerare och är en blandning av civilt anställda, officerare och specialistofficerare. Tre av dessa arbetar vid Försvarmaktens personalstab på Högkvarteret, varav två innehar högre chefsbefattningar. Från Högkvarteret (central nivå) intervjuades även en person som sitter med i Försvarmaktens centrala antagningsnämnd för nivåhöjande utbildningar. Därutöver har en person från Arméstaben (regional nivå) som sitter med i Arméstabens personalförsörjningsnämnd intervjuats, och totalt 12 anställda vid fyra utvalda arméförband (detsamma som regemente, lokal nivå)¹ som sitter med i den lokala personalförsörjningsnämnden (regementsförvaltare och representanter från förbandets HR-avdelning) och/eller deltar i personalplaneringen (bataljonchef). Arméförbanden har valts ut för att fånga upp eventuella skillnader mellan markstrids- och funktionsförband, samt större och mindre förband.

För att inhämta information om hur strukturen och processerna upplevs av medarbetare har även sju semistrukturerade intervjuer genomförts med officerare som befinner sig mitt i karriären (på kaptens- eller majorsgrad). Dessa medarbetare har alla inlett sin karriär på eller tjänstgjorde vid intervjutillfället vid ett av de fyra förbanden. För en närmare beskrivning av hur intervjuerna genomförts och bearbetats se bilaga 1.

1.4 Disposition

Resterande delar av rapporten är disponerade som följer. Kapitel 2 ger en översikt av de forskningsområden som beskrivits ovan och presenterar ett analytiskt ramverk. Kapitel 3 ger en översikt av en arméofficerares karriärutveckling och de centrala processerna kopplade till detta, och kapitel 4 presenterar resultat och analys av det inhämtade underlaget. Slutsatser och rekommendationer presenteras i kapitel 5.

¹ Försvarmakten är indelad i ett antal organisationsenheter (OrgE) såsom förband, skolor, centrum och Högkvarteret. Förbanden delas i sin tur in i utbildningsförband (regementen och flottiljer) och insatsförband (enheter som sätts in i insatser i utlandet och Sverige). Utbildningsförbanden inom armén benämns regemente. I denna studie hänvisar vi dock till dem som förband. När krigsförbanden avses benämns dessa truppförband.

2 Analytisk utgångspunkt

Detta kapitel ger en översikt av forskning om omedveten bias och effektiva sätt att minimera bias på såväl individnivå som organisationsnivå. Översikten är på intet sätt komplett utan utgår från tre steg i de processer som är kopplade till karriärutveckling och befordringar: (i) spridning av information, (ii) inhämtning av bedömningsunderlag, och (iii) utvärdering och beslut. Avslutningsvis presenteras ett analytiskt ramverk som senare används för att analysera utrymmet för omedveten bias i Försvarmaktens processer kopplade till karriärutvecklingen av officerare.

2.1 Omedveten bias kan skapa subtila hinder

Inom psykologiforskning har bias lyfts fram som en grundläggande förklaring till diskriminering. Sådan bias är fördomar som vi har men ofta är omedvetna om att vi bär på eller oavsiktligt låter påverka vårt beteende (Bertrand och Duflo 2017). Det kan även beskrivas som en mental genväg baserat på sociala normer och stereotyper, där det senare är en uppsättning attribut som tillskrivs en grupp och som sedan antas gälla för alla medlemmar av den gruppen (Heilman och Haynes 2007). Omedveten bias kan påverka såväl prestationsbedömningar, rekryterings- och befordringsbeslut, som utformandet av en organisationskultur. I praktiken kan det handla om att utvärderingar av individers kvalifikationer, prestationer och egenskaper baseras på felaktig eller ofullständig information, eller att beslut baseras på den mest lättillgängliga informationen. Generellt tenderar utrymmet för omedveten bias att öka i sammanhang som är tvetydiga (där det exempelvis finns en avsaknad av relevant och specifik information, eller när utvärderingskriterier är vagt formulerade). Detta eftersom tvetydighet ställer högre krav på individers slutledningsförmåga (Heilman 2012).

En form av bias som påverkar utvärderingar och bedömningar är **likhetsbias**, vilket syftar till människors tendens att dras till andra som liknar dem själva. Likheten kan ligga i hudfärg, ålder, sexuell läggning, eller personlighetstyp (se till exempel Bertrand och Mullinathan 2004, Neumark m.fl. 2019, Drydakis 2009, Becker m.fl. 2019, Rausch m.fl. 2016). När likheten baseras på kön, dvs. då det ena könet föredras framför det andra, benämns det vanligtvis **könsbias**. Empirisk forskning har visat att könsbias kan påverka sannolikheten att bli kallad till intervju, sannolikheten att bli anställd, samt påverka hur kvinnors och mäns prestationer utvärderas (se till exempel Carlsson och Eriksson 2019, Moss-Racusin m.fl. 2012, Riach och Rich 2006, Weichselbaumer 2004, Reuben m.fl. 2014, Goldin and Rouse 2000, Mengel m.fl. 2019, Graves m.fl. 2017).

Om könsbias är till en individs fördel eller nackdel tenderar att bero på hur väl fördomarna som ligger till grund för bias motsvarar de egenskaper som anses krävas för att utföra yrket. Negativ könsbias för kvinnor tenderar att vara mer förekommande inom organisationer och yrken med en tydlig maskulinitetsnorm, och för chefsbefattningar då stereotyp manliga egenskaper ofta är desamma som de egenskaper som förknippas med en framgångsrik ledare (Heilman och Haynes 2007).

En annan form av bias som kan påverka utvärderingar är **konfirmationsbias**, vilket syftar på tillfällen då vi mer eller mindre omedvetet väljer sådan information eller beteenden som bekräftar våra befintliga uppfattningar och trosföreställningar (Taber och Lodge 2006). **Haloeffekt** är en form av konfirmationsbias som används om tillfällen då vår bedömning av en enskild sida hos en individ, svag eller stark, omedvetet tillåts påverka våra efterföljande bedömningar av individens andra sidor (Psykologilexikon). Till exempel har studier visat att det finns en (felaktig) förväntan om att attraktiva personer är mer samarbetsvilliga än oattraktiva personer (Andreoni och Petrie 2008). En annan studie visar att attraktiva män (bedömt utifrån foto på CV) är mer sannolika att bli kallade till en intervju än oattraktiva män eller män vars CV inte inkluderar ett foto. För kvinnor fanns däremot ingen skönhetsbonus; för dem ökade istället chansen att bli kallad till intervju bland de som inte inkluderade ett foto på sitt CV (Ruffle och Shtudiner 2014).

En tredje form av bias är **attributionsfel**, vilket syftar till situationer där till exempel misslyckanden hos en grupp anses vara orsakade av dem själva snarare än av omständigheterna i situationen, medan misslyckanden hos andra anses vara orsakade av omständigheterna i situationen och inte dem själva (Psykologilexikon). Studier har till exempel funnit att såväl lärare, föräldrar som studenter tenderar att förklara pojkars framgångar inom matematik med deras förmåga och deras misslyckanden med bristande arbetsinsats, medan flickors framgångar förklaras av hårt arbete och deras misslyckande med bristande förmåga (se en översikt av litteraturen i Espinoza m.fl 2014). Detta attributionsfel har i sin tur visat sig kunna påverka både studenternas självuppfattning och deras framtida karriärval (Bleeker och Jacobs 2004, Jacobs och Eccles 1992, Tiedemann 2000). Attributionsfel kan även vara **självbetjänande** i termer av att en granskare i efterhand kan vilja omdefiniera vilka meriter som är viktigast efter att de sett vilka meriter en favoritkandidat uppfyller. Om det är en merit som är vanligare förekommande inom en grupp framför andra kan det bidra till ojämlig utvärdering (Uhlmann och Cohen 2005).

Det finns även olika former av bias som kan påverka beslutsfattande. Ett exempel är **konformitetsbias** som inträffar när en individ anpassar sin bedömning eller värdering utefter andra gruppmedlemmars bedömningar eller värderingar. Konformitetsbias hänger samman med **grupptänkande** som syftar till när en beslutsprocess i alltför hög grad påverkas av ambitionen att undvika kritik och motsättningar inom gruppen, eller när värderingar och attityder inom en grupp etableras i enlighet med vad ledarna eller andra dominerande personer tycker och tänker (Janis 1982).

Ett annat exempel är **tillgänglighetsheuristik**, vilket kan beskrivas som en mental genväg där beslut fattas baserat på enklast tillgängliga information. Det kan exempelvis handla om att beslut baseras på händelser som inträffat nyligen, eller att beslut baseras på det som kommer först i en serie av iakttagelser eller intryck (se Kahneman 2011 för en översikt). I befordringssammanhang kan det tidigare innebära att chefer utvärderar anställda utifrån deras senaste resultat och bortser från helheten.

När bias, medvetet eller omedvetet, tillåts påverka bedömningar eller beslutsfattande kan det leda till suboptimala beslut såsom att en mindre kvalificerad individ anställs eller befordras. Det kan leda till att anställda som upplever sig diskriminerade blir mindre motiverade, sätter lägre mål och är mer sannolika att sluta. Bias som leder till favorisering ger även fel incitament och undertrycker ansträngningar hos både de som diskrimineras och de som favoriseras (Bohnet 2016:115). Framförallt är det att betrakta som en orättvisa.

Att eliminera bias på egen hand är svårt givet att det ofta sker omedvetet (Greenwald och Lai 2020, Greenwald och Banaji 1995), och baseras på seglivade fördomar och normer som är svåra att förändra (Renno och Shutts 2015, Hailey och Olson 2013, Shutts m.fl. 2010). Vidare visar forskning att det är svårt att träna människor i att upptäcka och korrigera sin egen bias, och att det är enklare att uppmärksamma bias hos andra än hos sig själv. För att kunna upptäcka bias hos sig själv krävs dels att individen är uppmärksam på förekomsten av bias och förstår dess riktning, dels att individen får direkt återkoppling när den tenderar att falla offer för sin bias. Ett arbete som kräver en ansträngning få individer är motiverade att göra (Bohnet 2016: 44–61). Om bias dessutom finns inbyggt i ett system hjälper det inte att eliminera bias hos individerna i systemet, eftersom ett system (genom exempelvis etablerade rutiner) fortsatt kan kanalisera bias även när individerna i systemet är fria från bias (se till exempel Pedulla och Thebaud 2015, Stamarski och Son Hing 2015, Kalev 2009).

Det är många gånger inte heller möjligt att förlita sig på att den som utsätts för bias ska kunna förändra systemet. Detta eftersom individer ofta möter negativa motreaktioner i form av social eller ekonomisk bestraffning om de avviker från rådande normer (Rudman och Phelan 2008). Empiriska studier visar till exempel att kvinnor som ber om högre lön riskerar att bli mindre omtyckta (Bowles m.fl. 2005a), kvinnor som anses vara för maskulina riskerar att få sämre utvärderingar och chans till befordran (Heilman 2001, Lyness och Judiesch 1999), och att män som uppvisar stereotyp kvinnliga egenskaper (kommunala egenskaper såsom att vara att vara omhändertagande och serviceorienterad) riskerar att anses vara mindre kompetenta och passande för ledarskapsroller (Rudman och Glick 2001, 1999, Rudman 1998).

2.2 Evidensbaserade åtgärder

Forskning inom beteendevetenskap visar dock att det går att minimera eller helt reducera utrymmet för bias genom att förändra en organisations processer. I stora drag handlar dessa lösningar om att minimera tvetydighet och utrymmet för godtyckliga bedömningar i samband med viktiga beslut såsom befordringar för att på så sätt förändra beteende snarare än de underliggande fördomarna, attityderna och värderingarna (se till exempel Stephens m.fl. 2020, Bohnet 2016, Heilman och Haynes 2007).

2.2.1 Reducera bias i spridning av information

Studier visar att risken för att omedveten bias påverkar beslutsfattande tenderar att öka när informationsspridning och rekrytering förlitar sig på informella kanaler såsom sociala nätverk och personliga relationer, eller när kriterierna för bedömning och beslut är oklara (se till exempel Beaman m.fl. 2018, McDonald m.fl. 2009, McGuire 2002). Att öka transparensen (i bemärkelsen att korrekt och tydlig information finns tillgänglig för alla inblandade och sprids via formella kanaler) har visat sig vara ett effektivt sätt att minimera utrymme för bias. Exempelvis har ökad transparens och ansvarsutkrävande kring vad som är förhandlingsbart visat sig vara ett effektivt sätt att minska löneskillnader mellan kvinnor och män (Castilla 2015, Mazei m.fl. 2015, Bowles m.fl. 2005b). Ett annat exempel som kan minimera bias i informationsspridning är att skapa en tydlig karriärtrappa som tydligt anger vad som krävs för avancemang (se Dobbin m.fl. 2006 för en diskussion).

2.2.2 Reducera bias i bedömningsunderlag

När det gäller inhämtning av underlag för bedömning av en anställds prestationer, kvalifikationer eller egenskaper visar forskning att utrymmet för bias tenderar att öka när inhämtningen är ostrukturerad och bygger på intuition, tradition, tumregler och informella nätverk (Bohnet 2016:15, Bauer och Baltes 2002, Baltes och Parker 2000). Exempelvis visar en meta-analys av 19 olika metoder för inhämtning av underlag att användandet av ostrukturerade intervjuer är en dålig metod, och att det är avsevärt bättre att använda sig av standardiserade tester kombinerat med strukturerade intervjuer (Schmidt och Hunter 1998).

En strukturerad process för inhämtning av bedömningsunderlag innebär att vilka egenskaper, erfarenheter och prestationer som eftersöks och värderas är på förhand specificerade, och att intervjufrågorna baseras på dessa (Nishiura McKenzie m.fl. 2019, Uhlmann och Cohen 2005, Bauer och Baltes 2002, Baltes och Parker 2000). Därtill är det viktigt att säkerställa att de standardiserade frågorna i sig inte innehåller bias (Stephens m.fl. 2020). En sådan strukturerad process tenderar att öka chansen för att den insamlade informationen är relevant, prognostiserar prestationsframgång, samt underlättar och minimerar bias vid jämförelser av kandidater eller medarbetare (Levashina m.fl. 2014).

Vid inhämtning av referenser eller prestationsutvärderingar finns det studier som visar att utrymmet för bias tenderar att minska om det tydligt framgår utifrån vilken kontext och vilka kriterier en individ ska bedömas, till exempel genom att efterfråga bedömningar av specifikt observerade beteenden snarare än en övergripande bedömning (Baltes m.fl. 2007, Bauer och Baltes 2002).

När det gäller hur intervjusvar och utvärderingar ska bedömas och värderas är forskningen däremot mer ambivalent, då alla typer av värderingar tenderar att lämna utrymme för någon form av bias (se Heilman och Haynes 2007 för en översikt). Det finns dock ett antal meta-analyser som pekar på att värdering utifrån en förankrad skala (där varje skalgrad är förankrad med en beskrivning eller ett exempel) har högre reliabilitet och validitet än en enbart numrerad skala (se Levashina m.fl. 2014 för en översikt).

2.2.3 Reducera bias vid bedömningar och beslut

I samband med utvärderingsförfaranden och beslut kan utrymmet för bias minimeras genom att vidta åtgärder för att reducera tvetydighet. Exempelvis har det visat sig mer effektivt att

granska flera kandidater samtidigt och jämföra dem sida vid sida, gärna ett kriterium eller svar i taget, istället för att granska en kandidat i taget (Bohnet m.fl. 2015).

När det gäller beslutsfattande har det visat sig att grupper ofta är sämre på att undvika bias än enskilda individer. Exempelvis tenderar grupper att använda tillgänglighetsheuristik² i högre utsträckning, ha ett mer överdrivet självförtroende, och vara mer känsliga för så kallade inramningseffekter³ än enskilda individer. En effektiv lösning för att hantera dessa problem är att inför en strukturerad beslutsprocess och tilldela en gruppmedlem rollen som ”djävulens advokat” (se Sunstein och Hastie 2014 för en översikt). Ett alternativ till det senare är att anamma en praxis av ”föreställ dig det motsatta”, vilket innebär att beslutsfattare innan beslutet fastställs är sin egen ”djävulens advokat” och tar fram motargument för sina egna slutsatser (Lord m.fl. 1984, Koriat m.fl. 1980, Slovic och Fischhoff 1977). Vidare pekar forskning på att det är bättre att individer gör enskilda bedömningar som sedan sammanställs av en oberoende person, än att bedömningarna görs tillsammans i grupp. Då det tidigare tenderar att ge fler oberoende observationer och förhindra att dominerande personer påverkar beslutet genom så kallat grupptänkande (Bohnet 2016).

För att säkerställa att kvinnors röster räknas vid gruppbeslut har det visat sig effektivt att förlita sig på beslutsregler såsom att ett beslut måste vara enhälligt eller fastställas av en majoritet. Det tidigare är mer effektivt då antalet kvinnor i gruppen är få, och det senare när antalet kvinnor är större (Karpowitz m.fl. 2012).

2.3 Analytiskt ramverk

Analysen av om och i så fall hur Försvarsmaktens processer kopplade till karriärutvecklingen av officerare lämnar utrymme för omedveten bias att påverka utvärderingar och befordringsbeslut fokuserar på tre steg i processen:

- i. hur information om karriärmöjligheter sprids,
- ii. hur och vilket underlag om medarbetares prestationer, kvalifikationer och lämplighet som inhämtas,
- iii. hur underlaget utvärderas och beslut fattas.

Dessa steg analyseras sedan utifrån tre indikatorer som baseras på de evidensbaserade åtgärder som presenterats i föregående avsnitt och presenteras i tabell 2.1.

Den första indikatorn är **transparens**, vilket här syftar till öppenhet, tydlighet, och kommunikation via formella kanaler. Med andra ord i vilken utsträckning en process är tydlig och möjlig för anställda att följa.

Den andra indikatorn är **standardisering**, vilket i denna studie syftar till att det finns en strukturerad och etablerad process där tydliga och specifika kriterier är på förhand specificerade, och där ett likartat beslutsunderlag samlas in och bedöms på ett likartat sätt genom att det finns riktlinjer för vilket underlag som ska samlas in och hur bedömningar och beslut ska gå till.

Den tredje indikatorn är **oberoende** utvärderingar och beslutsfattande, vilket syftar till att utvärderingar och bedömningar som ska göras av flera personer först genomförs på egen hand och därefter vägs samman för att undvika att utvärderingarna och bedömningarna påverkas av andra individers värderingar och åsikter genom grupptänkande.

² Tillgänglighetsheuristik är en mental genväg där vi i en bedömning förlitar oss på enklast tillgänglig information eller omedelbara exempel som dyker upp.

³ Inramningseffekter syftar till när beslut påverkas av hur information presenteras snarare än informationen i sig själv (se till exempel Kahneman och Tversky 1985).

Tabell 2.1. Analytiskt ramverk

En process är transparent om det finns
✓ Öppenhet och tydlighet i hur förfarandet ska gå till ✓ Kommunikation via formella kanaler
En process är standardiserad om det finns
✓ Tydliga och specifika bedömningskriterier som är på förhand specificerade ✓ Riktlinjer för vilket underlag som ska samlas in ✓ Riktlinjer för hur bedömningar, urval och beslut ska gå till
Utvärderingar och beslutsfattande är oberoende om
Grupptänkande undviks genom att ✓ Flera kandidater eller ansökningar jämförs samtidigt ✓ Kandidater eller ansökningar granskas sida vid sida ✓ Bedömningar genomförs först på egen hand, oberoende av andra ✓ Någon tilldelas rollen som djävulens advokat vid gemensamma beredningar

3 Officerens karriärutveckling inom armén

Detta kapitel ger en beskrivning av de processer som är kopplade till en officerares karriärutveckling inom armén. Inledningsvis ges en övergripande beskrivning av de centrala, regionala och lokala riktlinjer som finns gällande yrkes- och karriärutveckling för officeren. Därefter beskrivs de befodringskrav som ställs för respektive tjänstegrad. Kapitlet avslutas med en redogörelse för hur bemannings- och successionsplaneringen genomförs samt antagning- och urvalsprocessen till de nivåhöjande utbildningar som krävs för befördring av officerare.

3.1 Riktlinjer om yrkes- och karriärutveckling

Den militära professionen är ett expertisområde inom vilket det finns flera personalkategorier som skiljer sig åt gällande kunnande och ansvarsområden. Inom personalkategorin yrkesofficerare finns två undergrupper: officerare och specialistofficerare. Det som särskiljer dem är att en officer ska ha taktisk förståelse och förmåga samt förstå de större sammanhang som förbandet verkar i, medan en specialistofficer karaktäriseras av sin yrkesskicklighet och expertis. Vidare utbildas och utvecklas en officer mot att leda och utbilda förband från plutonsnivå och uppåt, medan en specialistofficer ska verka inom ett visst militärt kompetensområde och fokusera på utbildning, teknik och stridsteknik (FM2019-20508:1).

Hur Försvarsmakten avser att yrkes- och karriärutveckla sina officerare beskrivs i följande styrande dokument på central nivå:

- *Försvarsmaktens föreskrifter om befördran och konstituering* (FFS 2019:7) reglerar Försvarsmaktsgemensamma bestämmelser för befördran, tidskrav och principer för befördran, befodringsutbildningar och vilka krav som gäller för befördran av officerare.
- *Handboken för personalförsörjning och personaltjänst* är ett kompletterande och utvecklande dokument som innehåller vidare förklaringar och beskrivningar av de regler och bestämmelser som återfinns i FFS 2019:7 samt andra lagar, förordningar och interna bestämmelser (H PERS Grunder 2019).
- *Vår militära profession* ger en generell beskrivning av professionen och innehåller en övergripande beskrivning av rollerna för de olika personalkategorierna i det nya trebefälssystemet (FM2015-1597:7). Det senare preciseras mer utförligt i *Personaldirektörens inriktning av trebefälssystemet* (FM2016-25889:1).
- *Trefälssystemet i Försvarsmaktens organisation* redogör för vad som förväntas av en officer i karriären, till exempel växling mellan stab- och förbandstjänst och utbildningssteg, samt ger en beskrivning av en officers generiska tjänstgöringsväg (FM2018-7744:1).

För att få en armégemensam syn på yrkesutveckling och befördran av en officer har Arméstaben i sin tur tagit fram ett eget dokument, *Riktlinjer för yrkes- och karriärutveckling och befördran inom Armén* (FM2019-20508:1). Detta dokument utgår från de ovan nämnda centrala dokumenten och redovisar arméns egna riktlinjer och befodringskrav för befördran upptill överstelöjtnant (Intervjuperson 10). Arméförbanden har sedan tagit fram, eller har ett pågående arbete med att ta fram, förbandsspecifika riktlinjer för yrkes- och karriärutveckling som omsätter de centrala och armégemensamma styrningarna. I dessa riktlinjer framgår eventuella ytterligare förbands- och/eller funktionsspecifika krav för befördran.

3.1.1 Generella befodringskrav och principer för befördran

I de ovan nämnda dokumentet anges försvarsmaktsgemensamma, försvarsgrens-, förbands- och funktionsspecifika krav för befördran. De försvarsmaktsgemensamma kraven är krav

som är beslutade på myndighetsnivå och de som gäller för all militär personal. Dessa är (FSS 2019:7):

- Individen ska ha tjänstgjort i sådan omfattning att det går att bedöma dess lämplighet, kunskap och färdighet.
- Individen ska bedömas vara lämplig för befordran.
- Individen ska ha de kunskaper och färdigheter som krävs för den högre tjänstegraden.
- Individen ska uppfylla de tidskrav som finns för befordran.

För en officer är tidskravet att individen ska ha haft den aktuella tjänstegraden i minst två år innan befordran kan ske. Vissa ledigheter ska räknas in som tjänstgöringstid. Det gäller föräldraledighet, tjänstledighet för politiska uppdrag med stöd i regeringsformen eller kommunallagen, fackligt uppdrag inom ramen för arbetsplatsen, samt anställning som yrkesofficer vid annan myndighet. Befordrande chef får ta beslut om undantag gällande tidskraven om särskilda skäl finns (FSS 2019:7). Befordran enbart baserat på tid i tjänst får däremot inte förekomma. För officerare gäller även att individen ska ha genomgått med godkänt resultat den befodringsutbildning (även kallat nivåhöjande utbildning) som krävs för befordran till en viss tjänstegrad (se avsnitt 3.2), och att befordran får ske först efter att officeren placerats i en tillsvidarebefattning på en högre befattningsnivå än den som motsvarar den aktuella tjänstegraden (FSS 2019:7).

De försvarsgrensspecifika kraven är de krav och/eller riktlinjer som försvarsgrenschefen tagit beslut om gällande befordran inom den specifika försvarsgrenen. Inom armén är ett sådant krav att en löjtnant för att kunna bli befördrad till kapten måste ha genomgått yrkes- och befattningskursen Taktisk kurs Armé (Tak A) med godkänt resultat.

Därtill kan förbands- och/eller funktionsspecifika krav tillkomma. Det tidigare är krav som ett förband kan ställa utifrån enhetens uppgift och/eller miljö, medan det senare är krav som ställs för att kunna utgöra en viss uppgift (FM2019-20508:1). Det kan till exempel handla om att ha vinterförmåga, förmåga att hantera det system som används inom funktionen, eller att individen måste ha deltagit på en viss fältövning.⁴

Beslut om och när en officerare är lämplig och uppfyller kraven att befordras till nästa tjänstegrad fattas av den befordrande chefen. För tjänstegraderna fänrik, löjtnant, kapten och major är detta förbandschefen. Nedan beskrivs de krav för befordran till tjänstegraderna fänrik upp till major som anges i *Riktlinjer för yrkes- och karriärutveckling och befordran inom Armén*, samt exempel på lämpliga befattningar som en officer på respektive tjänstegrad kan tänkas inneha (FM2019-20508:1).

Befodringskrav fänrik (OF 1)

För att få anställning som officer krävs en kandidatexamen från Officersprogrammet (OP) vid Försvarshögskolan (FHS). Officeren får vid anställning tjänstegraden fänrik. Instegsbefattningar som en fänrik kan ha är exempelvis som instruktör eller plutonchef.

Befodringskrav löjtnant (OF 1)

För att befordras till löjtnant krävs att individen har minst två års väl genomförd tjänstgöring som fänrik. Andra krav som ställs inom armén är att individen ska kunna verka som plutonchef, leda övning och träning på plutonsnivå samt leda stridsutbildning av pluton. Vidare ska individen även kunna verka i krigsbefattning och vara kompetent att handleda yngre kollegor inom sitt kompetensområde. Exempel på lämpliga befattningar för en löjtnant är plutonchef eller stabsmedlem på bataljon.

Befodringskrav kapten (OF 2)

Befordran till kapten kan ske först efter att individen genomfört minst två år väl genomförd tjänstgöring som löjtnant och individen har genomfört den nivåhöjande utbildningen Tak A. Därtill ska individen bedömas vara kompetent att verka i krigsbefattning, leda övning och

⁴ Hämtad från två av de förbandsspecifika riktlinjerna om yrkes- och karriärutveckling som vi tagit del av.

träning på kompaninivå, samt kompetent att leda stridsutbildning med eget typkompani. Individen behöver även vara duktig på att handleda kollegor inom sitt kompetensområde och kunna verka som lärare. Lämpliga befattningar för en kapten inkluderar kompanichef, lärare på någon av arméns skolor, eller stabsmedlem i högre stab.

Befordringskrav major (OF 3)

För att bli befordrad till major krävs minst två års väl genomförd tjänstgöring som kapten samt en magisterexamen från Högre officersprogrammet (HOP1, ettårig högre akademisk utbildning) eller en masterexamen från HOP (HOP12, tvåårig högre akademisk utbildning). Dessutom ska officeren vara skicklig på att verka som chef i krigsbefattning, vara kompetent att leda övning och träning på bataljonsnivå, stridsutbildning på kompaninivå, verka som lärare, samt vara skicklig i att handleda kollegor inom eget kompetensområde. Exempel på lämpliga befattningar för en major är kompani- eller sektionschef, stabsmedlem på högre stab eller lärare.

3.1.2 Krav på växling mellan förband- och stabstjänst

För att en officer ska kunna leda på en viss nivå är det viktigt att denne har en bredare förståelse för det sammanhang som krigsförbandet verkar inom. Arbete på stab är tänkt att ge ökad taktisk förståelse samt vara ett sätt att bedöma en officers potential att utvecklas mot högre befattningar. Detta eftersom arbetet på stab bland annat prövar individens initiativförmåga, förmåga att lösa uppgifter självständigt och utan detaljkunskaper. Mot denna bakgrund finns det en princip i *Trebefälssystemet i Försvarsmaktens organisation* som säger att en officer, innan den tar en chefsbefattning på en lägre nivå, ska ha varit stabsmedlem på en nivå högre upp än denna (FM2018-7744:1). Det innebär att en central del i officerens karriärutveckling är att växla mellan tjänstgöring vid truppförband och stab. För tjänstegraderna fänrik, löjtnant och kapten är växling till insatsstaber att föredra, och från kapten och upp till överste är förbandsproduktionsbefattningar att föredra. Det viktiga är dock att själva växlingen sker, snarare än att den sker till rätt typ av stab (FM2019-20508:1).

3.2 Nivåhöjande utbildningar

De nivåhöjande utbildningarna kopplade till en arméofficers yrkeskarriär är Tak A och HOP. Som framgår ovan är genomförd Tak A ett befordringskrav för att kunna bli befordrad till kapten och en examen HOP ett krav för att kunna bli befordrad till major och högre tjänstegrader.

Tak A är en yrkes- och befattningskurs som ges vid arméns olika fack- och funktionsskolor beroende på inriktning. Markstridsskolan (MSS) i Skövde är ansvarig för utbildningen i samråd med funktionsskolorna. MSS skickar ut direktiv till arméförbanden med generella bestämmelser för antagningen (FM2019-5450:3), vilket sedan sprids vidare inom förbandet av personalansvariga på bataljonerna och enheterna (Intervjuperson 4). För att kunna bli antagen krävs att den sökande är utnämnd löjtnant, uppfyller Försvarsmaktens fysiska standard och de tilläggskrav som kan finnas beroende på förband och befattning. Utöver detta ska förbandschefen bedöma den sökande som lämplig att tjänstgöra på minst en högre befattningsnivå än den nivån som motsvarar den aktuella (FM2019-5450:3).

HOP är en akademisk utbildning på avancerad nivå som ges vid FHS i Stockholm. HOP kan läsas sammanhängande som ett tvåårigt program (HOP12) eller uppdelat på två separata år (HOP1 och HOP2). Vilket program officeren kan nomineras till styrs av dennes prognos mot högre tjänstenivåer. En kapten med god prognos mot överstelöjtnant kan nomineras till HOP12 och får då efter genomförd utbildning en masterexamen. Innan befordran till överstelöjtnant kan bli aktuellt måste individen dock efter examen tjänstgöra minst två år som major. En kapten med god prognos mot överstelöjtnant kan även dela upp utbildningen och först läsa HOP1. Är individen, efter genomförd HOP1, planerad att inom två till tre år läsa HOP2, behöver denne inte skriva uppsats efter HOP1 utan kan skriva den under HOP2 för att få en masterexamen. En kapten med prognos mot major kan nomineras till HOP1 och

skriver då uppsats efter genomförd utbildning för att få en magisterexamen (Intervjuperson 19).

För att bli antagen till HOP krävs det att den sökande utöver prognos mot högre nivå även ska uppfylla de generella antagningskraven, vilka är att individen efterlever Försvarsmaktens värdegrund,⁵ innehaft nuvarande tjänstegrad (kapten eller major beroende på om den söker HOP1, HOP12 eller HOP2) i minst två år, uppnår kraven för Försvarsmaktens fysiska standard (FM2016-7166:3), samt har en kandidatexamen från OP eller läst föregångaren till OP och skrivit en kandidatuppsats (FM2021-4964:1).

3.2.1 Antagnings- och nomineringsprocess till Tak A

Det finns ingen central eller regional styrning av nomineringsprocessen till Tak A. Arméstaben lämnar det upp till förbanden själva att avgöra vilka underlag de behöver samla in för att avgöra vilka som ska nomineras (Intervjuperson 10). Från intervjuerna med representanter från personalförsörjningsnämnden vid de fyra arméförbanden framkommer dock att nomineringsprocessen till Tak A är förhållandevis lik den för HOP (som beskrivs i 3.2.2). En tydlig skillnad från nomineringsprocessen till HOP är att det vid flera förband inte genomförs intervjuer inför nomineringen till Tak A. Endast ett av de fyra intervjuade förbanden genomför intervjuer på samma sätt som inför nominering till HOP. Dessa genomförs av ställföreträdande förbandschef och en representant från HR (Intervjuperson 17). I övrigt tenderar CV och 360°-referenstagning⁶ utgöra underlaget. Vid ett förband består underlaget även av vitsord från närmsta chef underlaget (Intervjuperson 3). Vid ett annat förband överläts till enheterna att avgöra hur processen ska gå till och vilka som ska nomineras (Intervjuperson 22).

Nomineringslistan bereds vid en eller flera personalberedningar på enhets- eller förbandsnivå, följt av en personalförsörjningsnämnd som fastslår ett förslag på rangordning av kandidaterna som överlämnas till förbandschefen att fatta beslut om (Intervjuperson 4, 14, 24). När nomineringsprocessen på lokal nivå är avslutad skickar förbanden in sina nomineringslistor och uttryckta behov av utbildningsplatser till Markstridsskolan (MSS). MSS lämnar därefter in nomineringslistorna från alla arméförband till Arméstaben för beslut om antagning och platstilldelning (FM2019-5450:3). Antalet platser har vanligtvis fördelats till förbanden utifrån deras uttalade behov redan innan ansökningsperioden startar. Antalet platser är begränsat till 60 och för tillfället uppges antalet platser överstiga det uttryckta behovet från förbandens sida. Däremot kan det vara så att alla som söker Tak A vid ett förband inte får gå utbildningen på grund av att förbandet bedömer att de inte uppfyller antagningskraven eller inte kan avvaras från verksamheten. Arméstaben delger sedan förbandscheferna vilka som antagits, medan MSS ansvarar för att skicka ut annan information såsom vilken inriktning individen ska gå och information om boende (Intervjuperson 10).

3.2.2 Ansöknings- och nomineringsprocessen till HOP

Det står alla medarbetare fritt att söka HOP. En ansökningsblankett ska fyllas i av individen och ska tillsammans med CV skickas in till den organisationsenhet som den sökande tillhör. Därefter påbörjas en första nomineringsprocess vid organisationsenheten för att avgöra vilka individer vid organisationsenheten som ska nomineras.

Antagnings- och nomineringsprocessen för HOP är centralt styrd och regleras av *Antagningsordningen för nivåhöjande utbildningar* (FM2021-4964:1). Inför varje ansöknings- och nomineringsprocess till HOP skickas en anvisning ut till organisationsenheterna som beskriver hur processen ska gå till och vilket underlag som ska samlas in för att bedöma den sökandes lämplighet utifrån kunnsighet, arbetskapacitet, omdömesförmåga, samarbets- och

⁵ Värdegrunden beskriver vad Försvarsmakten står för som organisationen och innefattar öppenhet, resultat och ansvar. Den är vägledande i hur Försvarsmakten ska agera som organisation, grupp och individ.

⁶ 360°-referenstagning är en metod för att samla in referenser eller återkoppling om en medarbetare och innebär att skriftliga referenser inhämtas från sido- och underordnade.

kontaktförmåga samt ledarskapsförmåga (FM2021-4964:1). Anvisningarna inför antagningen till HOP år 2022 innehåller sex bilagor: ansökningsblankett, mallar för 360°-referenstagning, intervju, chefsyttrande och sammanställning av sökande, samt en bedömningsmatris (FM2021-5809:2).

360°-referenstagning är en metod för att samla in referenser eller återkoppling om en medarbetare och innebär att skriftliga referenser inhämtas från sido- och underordnade. Enligt anvisningarna i mallen för 360°-referenstagning ska underlag inhämtas från fem personer, varav minst en från sidoordnad (som ej själv sökt utbildningen) och minst tre från underordnade (i förekommande fall). Vidare ska en av dessa vara kvinna. Anvisningarna anger även att det är önskvärt om referensunderlaget inhämtas från en officer, en specialistofficer och en civilanställd. Referenstagningen får inhämtas utifrån individens innehavda befattningar tre år bakåt i tiden. Vilka personer som ska ingå i den sökandes referensgrupp bestäms av organisationsenheten ”med jäv i särskilt beaktande” (*Bilaga 2 referensunderlag* FM2021-5809:2). I referensunderlaget ska den sökandes förmåga till helhetssyn och problemlösning, resultatorientering, stabilitet och mod, påverkan och influenser, kommunikation och samarbete bedömas på en skala från 1–4. Där siffran 1 motsvarar *mycket bra*, 2 motsvarar *bra*, 3 motsvarar *godtagbart*, och 4 motsvarar *begränsat*. Mallen innehåller totalt 28 påstående som bygger på av ÖB fastställda ledarkriterier. Utöver ett sifferbetyg finns även möjlighet att lämna fritextsvar för varje påstående (*Bilaga 2 referensunderlag* FM2021-5809:2).

Enligt anvisningarna ska chefen vid den aktuella organisationsenheten, förbandschef eller stabschef vid Högkvarteret, genomföra en intervju med alla sökande vid deras enhet. Intervjumallen innehåller 31 frågor som syftar till att tydliggöra exempelvis den sökandes egenskaper, motivation, och syn på ledarskap, värdegrund och framtiden. När det gäller värdegrund ställs specifika frågor kopplade till syn på jämställdhet och en jämlik arbetsplats (*Bilaga 3 C OrgE Intervjuunderlag* FM2021-5809:2).

Chefen för den organisationsenhet som den sökande tillhör ska även skriva ett chefsyttrande där det ska framgå om chefen tillstryker den sökandes ansökan. Chefsyttrande ska utöver en skriftlig motivering av den sökandes beteende vad gäller de områden som ingår i referensunderlaget,⁷ även lämna ett sifferbetyg på en skala från 1–4 gällande den sökandes (i) förmåga i innehavd befattning, (ii) prognos mot närmsta högre befattning (5–10 år), och (ii) prognos mot högre befattning (10–15 år). På samma sätt som i referensunderlaget är 1 högsta och 4 lägsta betyg.

Till mallen för chefsyttrande följer även en bedömningsmatris. Den innehåller riktlinjer för vad bedömningen av förmåga i innehavd befattning och prognos mot närmsta och framtida högre befattning ska baseras på och vad respektive skalgrad motsvarar (*Bilaga 6 Bedömningsmatris* FM2021-5809:2). Där förtydligas vad som avses med kunnighet, arbetskapacitet, omdömesförmåga, samarbets- och kontaktförmåga, samt ledarskapsförmåga. Där beskrivs även vad respektive betyg på skalan 1–4 motsvarar. Exempelvis beskrivs kunnighet som förmågan att utnyttja teoretiska och praktiska kunskaper av betydelse för arbetsuppgifterna. Högsta betyg ska ges till sökande som har ”mycket goda och detaljerade kunskaper inom och utom egen befattning, mycket god förmåga att utnyttja sina kunskaper, och är en auktoritet på sitt område”. Lägsta betyg ska ges till sökande som har ”luckor i kunskaper eller sådan oförmåga att utnyttja kunskaperna att detta begränsar användbarheten i innehavd befattning” (*Bilaga 4 C OrgE yttrande* FM2021-5809:2).

Chefen för organisationsenheten ansvarar för att ansökningarna bereds vid den lokala personalförsörjningsnämnden. Enligt *H PERS Grunder* ska en personalnämnd bestå av minst tre ledamöter, varav en ska vara officerare, en ska vara specialistofficer och en ska vara civil arbetstagare. Därtill ska minst en kvinna och en man vara representerade (FM2019-6282:1, sid. 63–64). En eller flera representanter från organisationsenhetens HR-avdelning är ansvariga för att sammanställa de sökandes bedömningsunderlag och att sammankalla till en eller

⁷ Helhetssyn och problemlösning, resultatorientering, stabilitet och mod, påverkan och influenser, kommunikation och samarbete.

flera beredningar där de sökandes underlag bedöms och jämförs. De sökande som anses lämpliga att nominera rangordnas från *mest prioriterad* till *minst prioriterad*. Enligt de centrala anvisningarna ska det sammanställda underlaget även innehålla de sökande som förbandet inte har valt att nominera (FM2021-4964:1). HR ska under beredningarna vägleda övriga deltagare i de bestämmelser som finns (Intervjuperson 4, 14, 15, 17). Ett exempel på en sådan bestämmelse är att när likvärda kvalifikationer föreligger ska rangordning ske enligt följande principer (FM2021-4964:1):

- i. positiv särbehandling av underrepresenterat kön;
- ii. tjänstgöring vid FHS, Försvarsmaktsgemensam skola och/eller högre stab;
- iii. sökande med bristkompetens.

Det sammanställda underlaget (rangordningen) föredras sedan vid den lokala personalförsörjningsnämnden som fastslår ett förslag som överlämnas till förbandschefen att fatta beslut om. I detta beslut ska vara fastställt vilken utbildning den sökande ska nomineras till om denne har sökt till både HOP1 och HOP12. Det är endast möjligt att nomineras till HOP1 eller HOP12 (FM2021-5809:2).

Därefter skickar organisationsenheterna sina nomineringslistor och chefsyttranden till Arméstaben med kopia till Högkvarteret (FM2021-5809:2). Beredningen på Arméstaben hanteras av deras personalförsörjningsnämnd som består av Arméchefen (sammanhållande för mötet), Arméförvaltaren och två HR-handläggare som även är kompetensområdesföreträdare. Det är Arméstabens uppgift att bestämma hur arméns platstilldelning på HOP ska fördelas mellan arméförbandens sökande. I det arbetet ingår även att kvalitetsgranska förbandens nomineringar och säkerställa att antagningsprinciperna om exempelvis positiv särbehandling har följts. Arméstaben har mandat att ändra i nomineringslistorna, men enligt en representant från Arméstaben är det sällan de behöver göra detta. Däremot har det hänt att Arméstaben vid oklarheter i urvalet av nominerade eller rangordningen har kontaktat något förband för att få ytterligare förklaring och motivering (Intervjuperson 10). Arméstabens personalförsörjningsnämnd sammanställer sedan en samlad rangordning för alla arméns sökande som skickas till den centrala antagningsnämnden vid Högkvarteret för en sista beredning (FM2021-5809:2).

Vid den centrala antagningsnämnden vid Högkvarteret sammanställs alla organisationsenheters sökande till en gemensam rangordning med hänsyn till de övergripande Försvarsmaktsgemensamma behoven och central bemanningsplanering (FM2021-5809:2). Fördelningen av platser regleras av Försvarsmaktens utbildningschef. Den centrala antagningsnämnden ska fastställa hur antalet platser ska fördelas mellan de olika stridskrafterna och försvarsgrenarna och vilka som antas (FM2021-4964:1). Hur antalet platser på HOP1, HOP2 respektive HOP12 ska fördelas diskuteras i ett eller flera förmöten och fastställs först efter att antagningsnämnden har sett hur många som har ansökt och nominerats (Intervjuperson 16).

Den centrala antagningsnämnden antar även en granskande roll där de går igenom de sökande och säkerhetsställer att alla uppfyller de formella kraven (såsom att den sökande har tjänstgjort under minst två år som kapten). En respondent som sitter med i den centrala antagningsnämnden har noterat att chefsyttrandena från olika förband skiljer sig åt, dels i hur långa fritextsvar cheferna lämnar (vanligtvis 5–10 meningar men ibland bara en), dels i förbandens tolkning av bedömningsskalen. Vissa organisationsenheter tenderar att ge alla sina sökande högsta betyg (1) inom alla områden, medan andra organisationsenheter ter sig vara mer restriktiva med att ge ut det. Respondenten menar att de inför antagningsnämnden år 2020 därför valde att ändra metod och inte ”stirra sig blind” på sifferbetygen som nämnden tidigare gjort, utan fokuserar mer på uppfyllnad av antagningskrav och efterlevnad av antagningsprinciperna (Intervjuperson 16).

I den centrala antagningsnämnden ingår en representant från varje stridskraft och försvarsgren, försvarsförbandsledningen (FSL) och Högkvarteret, samt utbildningsförvaltaren,

centralt ansvarig för HOP inom Försvarsmakten, och en representant för chefen för produktionsledningen (sektionschef PROD FPE GEN). Sammanhållande och ordförande i nämnden är stabschefen vid Ledningsstabens personalavdelning (Intervjuperson 16).

3.3 Bemannings- och successionsplanering

Förbandens personalplanering är en central del i att säkerställa att alla befattningar är bemannade, att förbandet har rätt kompetenser och att personalen utvecklas mot framtida behov. Personalplaneringen innefattar dels en bemanningsplanering, dels en successionsplanering och talangidentifiering. När det kommer till officerare ansvarar förbandet för att personalplanera officerare på tjänstegraderna fänrik till kapten.⁸

Bemanningsplaneringen syftar dels till att säkerställa att krigsorganisationen är korrekt bemannad, dels till att produktionsorganisationen är bemannad för att kunna utföra det tilldelade produktionsuppdraget (Intervjuperson 8). Enligt *H PERS Grunder* är chefen för organisationsenheten ansvarig för såväl bemanningen som kompetensutvecklingen av sin personal vid enheten, och att den lokala HR-funktionen ska stödja chefen för organisationsenheten med analyser av bemanningsplanen (FM2019-6282:1, sid. 27, 31). Därutöver finns inga centrala direktiv som anger hur förbanden ska genomföra sin bemanningsplanering (Intervjuperson 13).

Alla intervjuade förband har någon form av lokal styrning för hur bemanningsplaneringen ska gå till. Det skiljer sig dock mellan förbanden hur detaljerad denna styrning är och hur långt förbanden har kommit i att skapa en strukturerad process för bemanningsplaneringen. Vid ett förband lämnar styrningen enligt en intervjuperson stort utrymme till respektive enhet att själva ansvara för arbetet (Intervjuperson 7). Där ansvarar enhetscheferna för bemanningen inom sin respektive enhet och det som bereds på förbandsnivå är särskilt viktiga befattningar, förflyttningar mellan enheter och vakanser som inte kan lösas av enheten. Dessa ärenden hanteras i den lokala personalförsörjningsnämnden som i sin tur lämnar ett förslag till förbandschefen att besluta om. Enligt förbandets styrning ska enhetscheferna i planeringen ta hänsyn till verksamhetens behov men samtidigt utgå från medarbetarnas målsättning. Exempelvis ska enhetscheferna särskilt se över för medarbetare som inte antagits till nivåhöjande utbildning, om byte av befattning kan öka dennes chanser att bli antagen framöver. Vidare ska enhetscheferna inkomma med skriftligt underlag om medarbetarnas tänkta befattning(ar) kommande tre år, och om medarbetaren ska utföra till exempel ett bemanningsuppdrag, utlandsmission eller nivåhöjande utbildning. I underlaget ska även medarbetarens målsättning på tre till fem års sikt anges.

Vid ett annat förband har ettårs hjul med flera fasta aktiviteter som infaller under året tagits fram för att skapa en struktur kring bemanningsplaneringen. Arbetet inleds med att förbandschefen fastställer en organisation för det kommande året. Därefter tillsätts en bemanningsgrupp under ledning av förbandets HR-chef som bereder och fastställer ett förslag på en bemanningsplan utifrån underlag från de olika enheterna. Förslaget presenteras och beslutas i förbandet ledningsgrupp (Intervjuperson 13).

Överlag sträcker sig bemanningsplanerna minst ett år framåt i tiden. Flera av de intervjuade förbanden nämner dock att de strävar efter att arbeta med mer långsiktiga planer (Intervjuperson 6, 8), och vid två förband görs en treårig bemanningsplan (Intervjuperson 14, 24). Oavsett om bemanningsplanen sträcker sig över ett eller flera år, behöver den ses över och uppdateras löpande om vakanser uppstår på grund av exempelvis föräldradledighet eller avgångar.

En del av underlaget till bemanningsplaneringen är den angivna befattningsnivån som finns angiven till respektive befattning (till exempel OF 2 eller OR 7). Utöver det uppger två av förbanden att bemanningsplaneringen utgår från befattningsbeskrivningar som i stora drag beskriver vad befattningen innebär. Dessa beskrivningar finns dock inte för alla befattningar

⁸ Förbandet har även i uppgift att planera de majorer som utbildats under Nya befälsordningen (NBO), så kallade NBO-officerare som inte har prognos för högre befattningar.

(Intervjuperson 7, 13). Ett annat viktigt underlag är medarbetarsamtalet (Intervjuperson 6, 14, 17). Medarbetarsamtalet ska enligt central styrning vara ett samtal mellan närmsta chef och medarbetare med målsättningen att ta fram individuella mål kopplat till den aktuella arbetsuppgiften, samt framtida ambitioner på tre till fem års sikt. Målen ska sättas gemensamt av chef och medarbetare, vara mätbara, realistiska och utvecklande för individen. De ska även vara koordinerade med verksamheten samt dess mål och strategier. Därtill ska målen som sätts under medarbetarsamtalet vara konkret formulerade och följas upp kontinuerligt. I intervjuerna framkommer att tidshorisonten kan skilja sig beroende på vilken tjänstegrad en individ befinner sig på (Intervjuperson 7, 9, 20). En respondent uppger att det kan vara svårt att lägga upp en utvecklingsplan på längre sikt på lägre nivåer (fänrik, löjtnant) eftersom mycket är fokuserat på verksamheten här och nu. På högre nivåer upplevs det däremot vara enklare (Intervjuperson 20).

Som en del av personalplaneringen sker på förbanden även någon form av successionsplanering. Successionsplanering kan definieras som organisationens strukturella process för att säkra efterträdare till ledartjänster eller nyckelpositioner. I en av de förbandsspecifika riktlinjerna om yrkes- och karriärutveckling som vi tagit del av står det att bemanningsplanen ska innehålla en successionsplan för nyckelbefattningar. För de två övriga förbanden som har ett eget dokument för yrkes- och karriärutvecklings riktlinjer finns inget specificerat om successionsplanering. Däremot framkommer i intervjuerna att alla arméförband arbetar med talangidentifiering, vilket kan anses vara en form av successionsplanering. Talangidentifieringen uppges vara viktig för att kunna breda väg för medarbetare med potential mot högre befattningar genom att planera in dem mot rätt befattningar och säkerställa att de inte fastnar i en befattning under för lång tid (Intervjuperson 7, 8).

Vid ett förband finns ett riktat coachprogram som införts i syfte att ge de uttagna talangerna förutsättningar till snabb utveckling genom att bland annat förse dem med karriärfrämjande befattningar och en coach som ska agera stöd i individens utveckling. De lokala riktlinjerna för coachprogrammet föreskriver att coachen bör vara en person som är minst överstelöjtnant och som inte har en arbetsrelaterad koppling till individen. För att bli nominerad till coachprogrammet kan individen själv ansöka till sin chef, alternativt identifieras talangen av chefer vid förbandet. Talangerna anmäls till förbandets ledningsgrupp som diskuterar och beslutar om vem som ska antas till programmet. Underlaget för bedömningen är en 360°-referenstagning som hanteras av individens närmsta chef. Beslutet om vem som blir antagen till coachprogrammet fattas av förbandschefen (Intervjuperson 9).

4 Resultat och analys

I detta kapitel presenteras resultat och analys av det underlag som inhämtats i 24 semi-strukturerade intervjuer samt de riktlinjer som beskrivits i föregående kapitel. Kapitlet inleds med en presentation av olika uppfattningar om kvinnors och mäns förutsättningar att göra karriär som officer. Därefter analyseras informationsspridning om karriärmöjligheter, nominerings- och antagningsprocess till nivåhöjande utbildningar samt bemannings- och successionsplaneringen utifrån det ramverk som presenteras i avsnitt 2.3.

4.1 Uppfattningar om kvinnors och mäns förutsättningar att göra officerskarriär

Bakgrunden till det treåriga forskningsprojektet, som denna studie är en del av, är att det finns indikationer på att kvinnor inte har samma möjligheter och förutsättningar som män att avancera till högre ansvarsnivåer inom den militära professionen. Huruvida detta stämmer råder det delade meningar om bland de intervjuade. Vissa anser att det inte finns några skillnader, medan andra ser tydliga sådana. De som ser tydliga skillnader pekar på upplevelser av att det framförallt innebär fördelar att vara man, och nackdelar att vara kvinna. Det senare är vanligare och kan exemplifieras med att kvinnor inte uppfattas som genuina i sitt ledarskap när de anammar en mer auktoritär ledarstil (Intervjuperson 11, 20, 21), att de upplevs behöva prestera mer än män för att bevisa att de är duktiga officerare (Intervjuperson 12, 19) och att deras synlighet medför att små obetydliga misstag kan fastna i andras minne och påverka senare bedömningar och utvärderingar (Intervjuperson 24). En målande bild ges av en respondent som beskriver kvinnors situation som att ”balansera på en tunn tråd” från vilken de kommer ramla ner och det kommer göra ont. Samma respondent lyfter att kvinnor däremot inte ska vara rädda för att ta sig upp igen, och menar att de generellt behöver bli mer egoistiska och ta mer plats i organisationen (Intervjuperson 6).

Det råder även skilda uppfattningar kring kvinnors och mäns förutsättningar att skapa karriärbefrämjande nätverk och personliga relationer. En del menar att de inte ser några sådana skillnader, medan andra menar att det finns skillnader i kvinnors och mäns förutsättningar. De som pekar på att det finns skillnader lyfter bland annat att könsbaserade nätverk kommer innehålla fler personer på högre ansvarsnivåer för män än för kvinnor givet att kvinnorna är så få till antalet (Intervjuperson 9). En annan respondent menar att det är enklare för män att skapa ett brett nätverk då det vid könsöverskridande kontakter utanför arbetslinjen kan uppstå spekulationer om att relationen är något annat än arbetsrelaterad (Intervjuperson 15).

Att skapa balans mellan yrkes- och privatliv, i synnerhet kopplat till den rotation som krävs på högre nivåer, beskrivs enhetligt vara mer utmanande för kvinnor än för män, även om det också framkommer att män kan ha utmaningar i detta. Att det är mer utmanande för kvinnor kopplas till de normer i samhället som skapar en förväntan om att kvinnor ska ta ett större ansvar för hemmet. Dessa kan medföra att deras karriärer stagnerar för att de tar ett steg tillbaka karriärmässigt eller blir mindre benägna att söka nivåhöjande utbildning eftersom det kräver flytt till regional eller central stab (Intervjuperson 5, 15, 17, 20, 21).

4.2 Informationsspridning om karriärmöjligheter

Ett första steg i att minimera utrymmet för omedveten bias att påverka beslut kopplade till karriärutveckling är att säkerställa att tydlig och korrekt information sprids via formella kanaler. Förbandets informationsspridning är även viktig för att ge medarbetarna rätt ingångsvärde kring karriärmöjligheter så att deras beslut inte fattas på felaktiga grunder, och, som en respondent menar, för att de ska veta vad överordnade ser för potential i dem så att de inte söker sig till andra förband eller utanför Försvarmakten (Intervjuperson 9).

Den information som sprids bygger till stora delar på de riktlinjer för yrkes- och karriärutveckling som tagits fram på central, regional och lokal nivå och som beskrivs i avsnitt 3.1. I dessa finns ofta en generisk modell för progression. Vår bedömning av denna modell är att den är mer tydlig gällande vilka befattningar som är karriärbefrämjande på truppförbanden än på exempelvis stab. För truppförbanden finns specifika befattningar angivna (såsom plutonchef, ställföreträdande kompanichef), medan det för stab och skola är betydligt vagare (stabsmedlem och lärare). Även i intervjuerna framkommer att informationen upplevs vara otydlig gällande vilka möjligheter som finns förutom chefsrollerna på truppförband. Flera menar att det är otydligt just kring vilka befattningar i stab som är karriärbefrämjande, eller att karriärvägarna inte är tydliga för vissa inriktningar, exempelvis teknisk officer (Intervjuperson 11, 18, 21, 24). Vidare menar en medarbetare att det är svårt att på egen hand se längre än till närmsta övre nivå och att informationen om vilka möjligheter som finns på högre nivåer är begränsad. Samma person påpekar att förbanden är mycket tydligare i sin informationsspridning gällande bemanningsuppdrag, internationella insatser och instruktörsrollen än andra befattningar på förbandet (Intervjuperson 15). En chef menar istället att otydligheten uppstår först när individen ska upp mot OF 4-nivån (överstelöjtnant) och belyser att det då är viktigt att överordnad chef själv har varit på centrala befattningar för att kunna hjälpa till att guida medarbetarna vidare. Respondenten ser med detta risker i att informationen blir personbunden till chefen och vad hen har för erfarenheter utanför förbandet (Intervjuperson 9).

Vidare kan vi se att både de förbandsspecifika riktlinjerna och arméns riktlinjer för yrkes- och karriärutveckling är otydliga gällande såväl vad som avgör om en individ är redo och lämplig att gå vidare som utifrån vilka kriterier detta ska bedömas. I ett förbands riktlinjer framgår att det viktigaste kriteriet är att individen är lämplig, utan någon närmare förklaring eller hänvisning till vilka kriterier detta ska bedömas utifrån. Det framgår inte heller vem det är som ska göra denna bedömning och när. Relaterat till detta lyfter en chef att medarbetarna inte riktigt vet vad som förväntas av dem och att detta är ett arbete som enheterna ute på förbanden behöver bli bättre på (Intervjuperson 6). En annan chef framhåller att det finns en otydlighet kring befattningsbeskrivningarna. Exempelvis menar hen att en roll kan ha en tydlig arbetsbeskrivning i fredsorganisationen men inte i krigsorganisationen, och att det i praktiken betyder att bataljonerna har olika arbetsbeskrivningar för samma roll i krigsorganisationen (Intervjuperson 8). Detta kan leda till att det blir förvirrande för medarbetare att veta vad som förväntas av dem och vad de bedöms utifrån kopplat till dessa befattningar.

Utöver att informationen är tydlig ska den spridas via formella kanaler för att processen enligt studiens analytiska ramverk ska anses vara transparent. Medarbetarsamtalet lyfts av alla respondenter fram som centralt i detta avseende och beskrivs som ett viktigt forum för samtal om yrkes- och karriärutveckling. Samtidigt menar vissa att medarbetarsamtalets roll i informationsspridningen skiljer sig åt beroende på chef och hur stor vikt denne lägger vid på framtida planering (Intervjuperson 12, 15). Till exempel upplever en medarbetare att vissa chefer tenderar att spola sig igenom samtalet för att kunna bocka av att det gjorts (Intervjuperson 24). Flera uppger även att informationsspridningen snarare bygger på informella kanaler (Intervjuperson 17, 19, 21). Till exempel uppger en medarbetare att hen lärt sig om vilka möjligheter som finns främst genom personliga kontakter, ofta från överordnade utanför linjen (Intervjuperson 24). Vidare menar en chef att informella mentorer och kollegor är särskilt viktiga i de fall då individen och närmsta chef har olika uppfattningar om individens utveckling (Intervjuperson 17).

I intervjuerna framkommer även att förbanden har kommit olika långt i arbetet att standardisera informationsspridningen. Vanligtvis delegeras uppgiften att sprida information till enhetscheferna, genom till exempel medarbetarsamtalet (Intervjuperson 17). Vid ett förband har de därutöver infört att närmsta chef tillsammans med nyanställda medarbetare inom tre månader från anställning ska ta fram en individuell utvecklingsplan för befordran (Intervjuperson 13). Vid ett annat förband har de anställt en karriärvägledare som ska stödja medarbetare i hur de ska tänka kring sin karriärutveckling. Denna roll som är relativt ny har dock hittills inriktats mot personal på lägre nivåer, men är tänkt att framgent även stödja personal

på högre nivåer (Intervjuperson 23). Vid detta förband sprids även information i samband med olika forum, såsom introduktionsdagar (Intervjuperson 17).

Att riktlinjerna kring karriärvägar och -möjligheter är otydlig och spridningen i hög grad överlåtit till cheferna i linjen kan leda till att vissa får mer information än andra, eller att de råd som chefer ger är baserade på deras egna erfarenheter. En utmaning som lyfts fram kopplat till det senare är att inte alla chefer från NBO-systemet⁹ är fullt införstådda med hur karriärutvecklingen ska se ut under trebefälssystemet. Till exempel lyfter en chef att det finns kollegor som fortsatt tänker kring officerens karriärutveckling utifrån hur det fungerade i NBO-systemet och att detta påverkar vilken information och råd dessa chefer ger. Vid denne respondents förband har de för att säkerställa att de råd som ges baseras på hur karriärutvecklingen av officerare är tänkt i det nuvarande trebefälssystemet genomfört informationskampanjer (Intervjuperson 5).

När det gäller informationsspridning kring nivåhöjande utbildningar beskrivs den överlag har blivit bättre och tydligare i och med att processen har standardiserats från central nivå. Samtidigt har en medarbetare, i sin föregående befattning, erfarit att det inte är allmänt känt för officerare på lägre nivåer hur de ska gå tillväga för att söka nivåhöjande utbildningar, samt att många inte känner till att det finns en central beredning för HOP och därmed inte enbart är upp till närmsta chef att avgöra om en person ska antas till utbildningen eller inte (Intervjuperson 12).

4.2.1 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det finns riktlinjer för yrkes- och karriärutveckling inom armén, men att dessa inte är helt tydliga för alla inriktningar och karriärvägar. Vidare är det otydligt i riktlinjerna gällande vilka kriterier som ligger till grund för bedömning av personalplaneringen samt hur och av vem detta ska bedömas. Det framkommer även i intervjuerna att informationsspridningen inte upplevs vara tydlig och att den i hög grad lämnas upp till chefer och informella nätverk, vilket vi menar ger de individer som har etablerade nätverk och engagerade chefer bättre förutsättningar att få information om tillgängliga befattningar och råd om hur de ska navigera i karriärsystemet.

4.3 Nominerings- och antagningsprocessen till nivåhöjande utbildningar

För att en officer ska kunna befordras till vissa tjänstegrader krävs genomförd och godkänt resultat från en nivåhöjande utbildning. Antagning till sådana utbildningar föregås av en nomineringsprocess på lokal nivå där de sökandes kvalifikationer och lämplighet utvärderas och rangordnas. Att minimera utrymmet för omedveten bias i denna process är centralt för att säkerställa att Försvarmakten och armén har en rättvis och effektiv befordringsprocess.

4.3.1 Standardiserad process för inhämtning av bedömningsunderlag till Tak A och HOP

När det gäller ansökan och nominering till Tak A har förbanden i avsaknad av central och regional styrning satt upp en snarlik process som vid nomineringen till HOP (se avsnitt 3.2.2). Vid det enda förband som genomför intervjuer inför nomineringen till Tak A framkommer att förbandet har tagit fram egna frågor (Intervjuperson 17). Vid detta förband uppges dessutom att enhetschefer tycker att referensmallen som används vid HOP inte är lika relevant till Tak A, då den är på för hög nivå och med för stort fokus på chefsrollen. Särskilt trubbig anses mallen vara för tekniska officerare (Intervjuperson 23). Att det inte finns en anpassad referensmall för referenstagningen till Tak A riskerar enligt vår

⁹ NBO står för nya befälsordningen, och var det befälssystem som infördes i Försvarmakten 1983 och som medförde att ett enhetsbefälssystem skapades. NBO-systemet ersattes med ett tvåbefälssystem 2009. En NBO-officer syftar till en officer med en officersexamen från 2005 eller tidigare.

bedömning att medföra att den information som samlas in om individen, och i förlängningen ligger till grund för nomineringsbeslutet, inte motsvarar de krav som ligger till grund för antagning till Tak A. Det skulle till exempel kunna innebära att de sökande till Tak A prövas mot högre krav än vad som är tänkt på denna nivå (givet att mallen baseras på antagning mot högre nivåer).

För ansöknings- och nomineringsprocessen till HOP finns det däremot centrala anvisningar som anger vilken typ av underlag som ska samlas in och hur (se avsnitt 3.2.2). Överlag kan vi se att styrningen från central nivå och processen för underlagsinhämtning är såväl transparent som standardiserad. De sökande kan se vilket underlag som ska inhämtas och att det är lika för samtliga sökande. Anvisningarna innehåller tydliga och på förhand specificerade bedömningskriterier och strukturerade intervju- och referensmallar. I intervjuer framkommer att detta har minskat betydelsen av vad närmsta chefen tycker om den sökande. Till exempel beskriver en respondent att bedömningen tidigare grundades mycket på magkänsla och personliga nätverk, men att utrymmet för detta minskat med de nya strukturerna. Samma respondent belyser även att det insamlade underlaget och dokumentationen medför att de lättare kan bemöta eventuella anklagelser om favorisering eftersom de kan tydligt visa på vilka kriterier som ligger till grund för beslutet (Intervjuperson 13). En annan respondent belyser att den bredare inhämtningen av underlag medför att de, nu till skillnad från förr, ibland kan få en bild av den sökande från närmsta chefen och en helt annan bild från sidos- och underordnade, och att de då kan behöva granska den sökande närmare (Intervjuperson 23).

Den enda punkt där vi kan se att förbanden skiljer sig åt när det gäller inhämtning av bedömningsunderlag till HOP är i vem som genomför intervjuerna med de sökande. På ett förband genomför förbandschefen alla intervjuer själv (Intervjuperson 13), i linje med vad som är angivet i de centrala anvisningarna. På två förband har intervjuerna delegerats till ställföreträdande förbandschef och en representant från HR (Intervjuperson 4, 17). På ett fjärde förband har förbandschefen delegerat intervjuerna med sökande till HOP1 till enhetscheferna, men tar intervjuerna med sökande till HOP12 själv. En respondent på detta förband pekar på att det kan vara problematiskt att enhetscheferna sköter intervjuerna och att det vore mer objektivt att låta en oberoende person (som inte är den sökandes chef i linjen) sköta dem. Detta med hänvisning till att förbandet i processen för antagning till OP ändrat till att låta en oberoende person genomföra intervjuer efter att de sett att vissa chefer bedömt kandidater som olämpliga enbart utifrån att de inte tyckte om dem (Intervjuperson 22).

4.3.2 Avsaknad av riktlinjer för rangordning och nominering

Den sista delen av förbandens nomineringsprocess inleds med att det inhämtade underlaget sammanställs, vanligtvis av någon eller några från förbandets HR-avdelning som sedan kallar till ett eller flera beredningsmöten där de sökande granskas, jämförs och rangordnas. Det förslag på nomineringslista som tas fram i den lokala personalförsörjningsnämnden lämnas därefter till förbandschefen för beslut. Till skillnad från processen för inhämtning av underlag, kan vi i denna avslutande del av förbandens nomineringsprocess, se att det finns mer utrymme för omedveten bias att kunna påverka beslutet. Anledningen är främst att det inte finns några riktlinjer för hur granskningen och rangordningen av de sökande ska gå till. Det riskerar att skapa otydligheter kring hur förbanden ska tänka kring urval, i synnerhet när de har fler lämpliga kandidater, och att subjektiva bedömningar påverkar hur olika egenskaper och erfarenheter ska värderas gentemot varandra.

I intervjuerna framkommer att förbanden skiljer sig i hur de exempelvis förhåller sig till prestation kontra tid i befattning vid nomineringen till Tak A. Vid ett förband uppges urvalet helt baseras på prestation och hur väl den sökandes CV uppfyller en lista på krav och meriterande befattningar. Exempel på meriterande befattningar där är stabs- eller utlands-tjänst, medan att ha truppfört som plutonchef är ett krav (Intervjuperson 3). Vid ett annat förband är rättvisepincipen viktig, dvs. hur länge en sökande har tjänstgjort som löjtnant. Där uppges de försöka hitta balans mellan å ena sidan prestation och att släppa fram talanger,

å andra sidan att låta individer som varit löjtnanter under en längre tid få gå utbildningen. En avvägning som uppges inte alltid vara lätt avgöra (Intervjuperson 5).

Därtill vittnar medarbetare om att det finns en otydlighet kring vad som krävs för att bli antagen, vilket gör det svårare för dem att skaffa sig rätt erfarenheter. Till exempel menar en medarbetare att vissa inriktningar har premierats i antagningen till Tak A framför andra (klassisk markstridstjänst framför ledning och logistik), vilket medfört att individer har hamnat i kläm för att de har "fel" inriktning (Intervjuperson 12). En annan medarbetare har noterat att vissa som har fått gå Tak A inte har uppfyllt tidskravet om tjänstgöring som officer i fyra år. I några fall har det varit tydligt att individen varit en talang och ska gå snabbspåret, i andra fall menar hen att de vid sidan om har haft svårt att förstå varför vissa undantas från tidskravet (Intervjuperson 19).

Även när det gäller nomineringen till HOP framkommer att bedömningarna kan skilja sig åt. Till exempel framkommer att hur väl en sökande lever upp till Försvarsmaktens värdegrund väger tyngst vid ett förband (Intervjuperson 13), medan ledarkvaliteter väger tyngst vid ett annat (Intervjuperson 5). Vid ett tredje förband är det tid i befattning och prestation som är avgörande (Intervjuperson 6). En respondent som sitter med i den centrala antagningsnämnden har dessutom noterat att de nominerade från armén tenderar att vara äldre än från andra försvarsgrenar och stridskrafter. Hen kan även se att det inom armén läggs mer fokus på att den sökande ska ha haft en specifik befattning (exempelvis kompanichef), medan det inom andra verksamhetsområden tenderar att vara viktigare att de sökande har gjort ett bra arbete. Vidare menar respondenten att tendensen att vissa förband väljer att skicka NBO-officerare till HOP12 och yngre officerare till HOP1, inte nödvändigtvis överensstämmer med den initiala tanken med HOP12, som en utbildning främst för talanger (Intervjuperson 16).

Den enda tydliga rangordningsprincipen som anges i den centrala styrningen är att vid likvärda kvalifikationer ska prioritering ske av underrepresenterat kön, tjänstgörande vid FHS, Försvarsmaktsgemensam skola och/eller högre stab, och sökande med bristkompetens (FM2021-4964:1). När det gäller positiv särbehandling uppges flera respondenter att de ser positivt på denna princip och att principen börjar sätta sig inom Försvarsmakten (Intervjuperson 6, 13, 15, 18, 19, 20). Däremot uppges att det kan vara svårt att tillämpa positiv särbehandling vid de nivåhöjande utbildningarna då det sällan finns två kandidater som är likvärdiga (Intervjuperson 17, 19). Positiv särbehandling uppges vara mer tillämpligt vid till exempel specialistofficersutbildningen (SOU) där underlaget är mindre omfattande vilket medför att fler kandidater kan vara likvärdiga (Intervjuperson 17). Andra menar att de sällan kan applicera positiv särbehandling vid nomineringen till HOP då de har svårt att få kvinnorna vid förbandet att överhuvudtaget söka till utbildningen (Intervjuperson 5, 14). Denna utmaning är särskilt påtaglig vid de intervjuade förband som inte ligger i Mälardalen, där den centrala placeringen och kravet på rörlighet medför att de måste arbeta aktivt för att få personer att söka (Intervjuperson 8, 9, 23).

Att det lämnas utrymme för tolkning hur olika meriter och egenskaper ska vägas mot varandra, uppges även kunna lämna utrymme för subjektivitet. Till exempel säger en respondent att magkänslan fortsatt kan väga in i bedömningen (Intervjuperson 17). En annan respondent uppges att urvalet beror på vilka egenskaper och erfarenheter de personer som sitter i personalförsörjningsnämnden anser är viktigast och att prioriteringarna kan skilja år från år, vilket gör att det blir svårnavigerat för medarbetarna (Intervjuperson 18). En tredje respondent är inne på samma linje och menar att bedömningarna ofrånkomligen utgår från personliga erfarenheter och att det finns en risk att sökande som känner personer som sitter med i beredningen kan få fördelar (Intervjuperson 14). Det framkommer även att det underlättar för individen om personer i nomineringsprocessen till HOP känner till och tycker bra om den sökande så att den inte bara är ett anonymt namn på en lista (Intervjuperson 9, 24). Samtidigt påtalar en annan respondent att den standardisering av processen som genomförts, med bland annat krav på dokumentation som motiverar varför en individ antagits, har minskat betydelsen av nätverk och personliga relationer (Intervjuperson 13).

Fastställandet av nomineringslistan och hur de ska rangordnas beskrivs av en respondent föregås av mycket diskussioner, eftersom det i personalförsörjningsnämnden sitter med personer som inte har fått ge sin syn på underlaget förrän då. Ibland uppges att nämnden inte kunnat nå samsyn. När det sker förs det till protokollet att alla inte röstade för den föreslagna nomineringslistan och sen överlåter de till förbandschefen att döma av (Intervju-person 14). En respondent menar att det till skillnad från diskussionerna inför antagning till OP, inte är lika mycket att enheterna ”slåss för sina kandidater” under nomineringsprocesserna till de nivåhöjande utbildningarna. Respondenten uppger att enheterna är bättre på att se till helheten när det gäller nomineringen till de nivåhöjande utbildningarna (Intervju-person 15). En annan respondent uppger att HR har en viktig uppgift att fylla i termer av att de ska påminna om vilka bedömningsgrunder som urvalet ska baseras på. Hen menar att det många gånger är en aktiv fight mellan HR och ”organisationen”. Där den senare ibland kan vilja se mellan fingrarna när det gäller duktiga individer som inte fullt ut lever upp till Försvarmaktens värdegrund. Om nämnden inte kan komma överens i sådana fall blir det upp till förbandschefen att avgöra rangordningen (Intervjuperson 23). En tredje respondent uppger att personalförsörjningsnämnden vanligtvis är enig kring listan, och att i de fall då nämnden inte varit överens brukar de plocka in någon utomstående som har mer insikt i ärendet och som kunnat komma med ”expertkunskap”. Detta uppger respondenten tenderar att leda till att nämnden blir enig (Intervjuperson 17).

När det gäller återkoppling till den sökande om har antagits eller ej, är det enligt antagningsordningen förbandschefens ansvar att informera om detta. Det framkommer dock att denna återkoppling i vissa fall har brutit och att de sökande har behövt söka denna information själva, antingen genom att höra av sig till den centrala antagningsnämnden på Högkvarteret eller direkt till FHS (Intervjuperson 12 16). I samband med återkoppling om avslag är tanken vid ett förband att chefen i linjen ska informera och tillsammans med individen se över hur denne kan skaffa sig den kompetens och erfarenhet som behövs för att kunna bli nominerad ett annat år. Om cheferna i linjen inte kan tillgodose de kompletteringar som personalförsörjningsnämnden pekat på i samband med beredningen, ska cheferna återkoppla det till nämnden så att de kan försöka hitta de rätta befattningarna på annat håll (Intervjuperson 6). Vid ett annat förband uppges de vara bra på att ge de som inte blivit antagna återkoppling på vad denne behöver utveckla, men en respondent är av uppfattningen att medarbetarna inte alltid tycker att denna återkoppling är tydlig (Intervjuperson 18).

4.3.3 Sammanfattning

Överlag är vår bedömning att den inledande delen av nomineringsprocessen till HOP på alla intervjuade förband är såväl transparent som standardiserad. Däremot kan vi se att förbanden i avsaknad av central eller regional styrning inhämtar delvis olika underlag under nomineringsprocessen till Tak A och att de använder sig av den referensmall som tagits fram för HOP, vilket därmed kan medföra att de sökande bedöms utifrån grunder som inte är fullt relevanta för denna lägre nivå.

När det gäller den andra delen av nomineringsprocessen ser vi en risk att avsaknaden av riktlinjer för hur granskningen och rangordningen ska gå till, skapar otydligheter, vilket i sin tur riskerar lämna utrymme för bias. Det kan medföra att förbanden, sinsemellan eller beroende av vilka som sitter i nämnden, osakligt och utan koppling till verksamhetens krav fäster olika vikt vid olika kriterier. Förutom att detta kan medföra suboptimala nomineringar och antagningar, vittnar en respondent som sitter med i en lokal personalförsörjningsnämnd om att det tenderar att försvåra arbetet med rangordningen. Respondenten pekar på att det är lättare att göra rangordningen till Taktisk stabskurs för reservofficerare (TSK) där det finns en centralt framtagen rangordningsprincip som förbanden kan förhålla sig till, vilket inte finns för Tak A eller HOP (Intervjuperson 22).

4.4 Bemanningsplaneringen

Resultatet av förbandens bemanningsplanering är centralt för officerens karriärutveckling. Det är genom att prövas och utvecklas mot de egenskaper som krävs på högre nivåer som en officer kan bygga ett CV som gör att de kan bli antagna till nivåhöjande utbildningar och/eller befordras. Att minimera utrymmet för att omedveten bias påverkar besluten kopplade till bemannings- och successionsplaneringen är därmed centralt för att säkerställa en rättvis och effektiv kompetensförsörjning.

4.4.1 Utformningen av bedömningsunderlag lämnar utrymme för tolkning

Det karriärsystem som satts upp för officerare medför ett stort behov av planering där organisationens behov och individens förmåga, vilja och ambition ska jämkas. Som framgår i avsnitt 3.3 finns det inga centrala direktiv för hur bemanningsplaneringen ska gå till ute på förbanden, däremot finns det direktiv som talar om att förbandschefen ansvarar för bemanningen och personalens kompetensutveckling samt att HR-funktionen ska utgöra ett stöd med analyser av bemanningsplanen (FM2019-6282:1). I intervjuer framkommer att den lokala styrningen lämnar stort utrymme för enheterna att själva ansvara för att inhämta och sammanställa underlag till bemanningsplaneringen som sedan bereds på förbandsnivå (Intervjuperson 7, 13).

Det främsta verktyget för att inhämta underlag till bemanningsplaneringen uppges vara medarbetarsamtalet. Medarbetarsamtalet är det formella forumet där individen har möjlighet att påverka sin utveckling, framföra sina önskemål och tillsammans med sin chef ta fram en plan för hur individen ska kunna nå sina mål (Intervjuperson 14, 24). Det är även i samband med medarbetarsamtalet chefen kan förmedla sin syn på individens prestationer och utvecklingspotential. I synnerhet är det vid medarbetarsamtalet som chefen har möjlighet att ge återkoppling om den inte tycker att individen lever upp till vissa krav och vad individen då ska göra istället (Intervjuperson 17).

Grunden för medarbetarsamtalet är centralt styrd, men i intervjuer framkommer att det finns utrymme för cheferna att utforma samtalet utifrån eget behov och intresse (Intervjuperson 7, 23). Dessutom kan vi se att mallen för medarbetarsamtalet lämnar utrymme för chefer och medarbetare att själva tolka hur precist underlaget kring framtida befattningar och mål ska vara. Att mallen inte tydligt pekar mot att samtalet ska leda fram till ett underlag som påverkar individens personalplanering riskerar att medföra att underlagens användbarhet i bemanningsplaneringen skiljer sig åt. Detta är även något som lyfts fram i intervjuerna där fler menar att mallen är abstrakt och medför att i vilken utsträckning en individs karriärutveckling diskuteras samt kvalitén på det underlag som tas fram beror på hur intresserad chefen är av personalfrågor och vilken vikt denne lägger vid framtida planering (Intervjuperson 12, 13, 15). Några av respondenterna har i detta sammanhang tagit upp det tidigare "tjänstgöringsomdömet"¹⁰ som ett exempel på ett format som gav en tydligare och mer konkret återkoppling till medarbetaren om såväl nuvarande prestation som karriär och prognos mot högre befattningar (Intervjuperson 11, 17, 18, 19).

I tjänstgöringsomdömet bedömdes medarbetaren för sin prestation i såväl krigs- som freds-befattningen, vilket kunde resultera i olika prestationsbedömningar (Intervjuperson 13). Det finns de som upplever att återkopplingen från chefen blev mer otydlig efter att detta omdöme togs bort, samtidigt som andra uppskattar det mer omfattande medarbetarsamtal som genomförs idag. Ett exempel på det tidigare är upplevelsen att det blivit otydligt utifrån vilken befattning (fred eller krig) medarbetarna blir bedömda eftersom återkopplingen inte längre är uppdelad på det sättet (Intervjuperson 15). En annan fördel som lyfts fram med det tidigare tjänstgöringsomdömet är att det lämnade mindre utrymme för chefen att själv

¹⁰ Tjänstgöringsomdömet bestod av bedömning utifrån ett siffersystem och togs bort runt år 2010 och ersattes då av det bedömningsunderlag som ligger till grund för dagens medarbetarsamtal.

avgöra vad som är viktigt. En respondent menar att det nya formatet för medarbetarsamtalet ger mer utrymme för chefens bias (Intervjuperson 11).

4.4.2 Behov av balans mellan yrkes- och privatliv

Utöver det underlag som samlas in vid medarbetarsamtalet behöver förbanden även ta hänsyn till verksamhetens behov. Det kan handla om att lösa ut problem såsom att flera enheter vill ha samma individ, hitta befattningar till individer som ska byta enhet, karriärbefrämjande befattningar till talangerna, eller fylla vakanser som inte kan lösas med personalen inom enheten. En annan aspekt som förbanden uppger att de behöver beakta är balansen mellan yrkes- och privatliv. Flera medarbetare påpekar att det varit svårt att få arbetet ute på truppförbanden att gå ihop med småbarnslivet (Intervjuperson 11, 15, 24). En annan beskriver att det var utmanande under åren då hen var i väg på internationella insatser (Intervjuperson 11). Därtill har ett förband i en undersökning om varför kvinnor tenderade att sluta vid förbandet, sett att en förklaring var just svårigheter att få privat- och yrkesliv att gå ihop (Intervjuperson 5).

När det gäller att hitta balans mellan yrkes- och privatliv kan vi se att förbanden har uppmärksammat problemet och att vissa börjat arbeta på ett mer öppet och strukturerat sätt för att försöka åstadkomma bättre balans. Exempelvis har ett förband tydliggjort i sina riktlinjer att balans mellan yrkes- och privatliv är ”en mycket viktig utgångspunkt för yrkesutveckling och [deras] möjlighet att attrahera och behålla medarbetarna”. Vid ett annat förband uppges ett aktivt arbete på bataljonsnivå bedrivs för att sätta samman arbetsgrupper utifrån personalens förutsättningar, vilket exempelvis innefattar att undvika att alla i arbetsgruppen är småbarnsföräldrar och behöver vara hemma med sjuka barn samtidigt (Intervjuperson 7). Även vid övriga förband uppges de försöka hitta lösningar som möjliggör för medarbetarna att hitta balans (Intervjuperson 13, 23). Förbandens strävan att hitta lösningar för att medarbetarna ska kunna kombinera yrkes- och privatliv försvåras dock av att Försvarsmaktens karriärsystem bygger på att en individ för att ta sig till högre ansvarsnivåer behöver växla mellan olika förband och orter.

4.4.3 Behov av tydliga strukturer för hur underlaget används i bemanningsplaneringen

Det framkommer i intervjuerna att det inte alltid varit tydligt hur underlag från medarbetarsamtalen ska lyftas in i bemanningsplaneringen och att flera av förbanden därför arbetar med att försöka skapa en tydligare struktur. Som nämndes i avsnitt 3.3 skiljer det sig åt hur lång förbanden kommit i detta arbete. Vid ett av förband beskrivs att den tidigare svaga kopplingen mellan medarbetarsamtalet och bemanningsplaneringen medförde att individers utvecklingsplaner inte riktigt fick gensvar i bemanningsplaneringen. Där har en ny och mer transparent process införts som bland annat innebär att alla medarbetare får se bemanningsplaneringen för ett år framåt och därefter ges möjlighet att lämna synpunkter (Intervjuperson 13). Vid ett annat förband har en liknande struktur införts och där beskrivs behovet av tydligare struktur främst ligga i att hitta balans mellan att främja talangernas utveckling och verksamhetens behov (Intervjuperson 7). Samtidigt framkommer att det fortsatt finns brister i hur underlagen arkiveras för framtiden. Till exempel menar en respondent att underlagen ofta hamnar i en chefs byrålåda och med tanke på den höga rotation som finns inom Försvarsmakten, är det inte sällan som det saknas dokumentation om vad som sagts i individens samtal när chefer roterar vidare (Intervjuperson 19). En annan respondent påpekar att viktig information kan gå förlorad när en individ flyttar till ett annat förband, vilket medför att det nya förbandet inte har möjlighet att se hur individen presterat tidigare (Intervjuperson 17).

Därtill har det lyfts fram i intervjuer att det finns brister i befattningsbeskrivningarna och att det inte finns för alla befattningar. En respondent menar att beskrivningarna är otydliga och att det medför att en och samma roll kan innebära olika saker på olika truppförband (Intervjuperson 8). En annan respondent menar att bemanningsplaneringen snarare utgår från det historiska minnet och att det kan bli ostrukturerat eftersom de byter chefer så pass

ofta (Intervjuperson 18). En tredje respondent beskriver att utöver grundkompetenser är det otvetydigt vad som ligger till grund för bemanningsplaneringen. Hen upplever att det är främst vilka befattningar individen ska prövas i som avgör och inte befattningens kompetenskrav (Intervjuperson 23). Vår bedömning är att när det saknas tydliga kompetenskrav eller befattningsbeskrivningar riskerar det att öka utrymmet för att omedveten bias påverkar tillsättandet av befattningar. Till exempel, som en respondent påpekar, kan det medföra att chefer tenderar att värdera olika egenskaper vid tillsättandet av befattningar (Intervjuperson 14).

4.4.4 Sammanfattning

Vi kan utifrån de dokument vid tagit del av och intervjuerna konstatera att det pågår ett arbete vid flera förband för att skapa en tydligare struktur kring bemanningsplaneringen och en tydligare koppling mellan denna och det underlag som samlas in via medarbetarsamtalet. Samtidigt pekar intervjuerna på att kvaliteten på underlaget skiljer sig åt beroende på exempelvis chefers intresse och engagemang för personalplanering. Vår bedömning är att framförallt medarbetarsamtalets mall kan göras tydligare för att skapa ökad struktur och standardiserade underlag. Vi anser även att brister i befattningsbeskrivningarna kan medföra en risk att tillsättandet av befattningar baseras på andra grunder än verksamhetens kort-siktiga och långsiktiga behov av kompetens. Därtill kan det försvåra såväl ansvarsutkrävande som medarbetarens möjlighet att veta vilka kunskaper och färdigheter den behöver uppnå för att bli aktuell för en specifik befattning.

4.5 Successionsplanering

En del i arbetet med successionsplanering och att förse Försvarsmakten med framtida ledare handlar om att identifiera de medarbetare med potential att nå högre befattningar, så kallade talanger. Enligt Arméstaben innebär talangidentifiering att hitta individer som har potential att bli högre chefer samt att identifiera dessa individer tidigt i karriären och skapa utrymme för att låta dem prövas och utvecklas.

4.5.1 Avsaknad av en etablerad och standardiserad process

I nuläget finns ingen styrning gällande talangidentifiering eller formellt talangprogram som spänner över hela Försvarsmakten eller armén. Däremot har armén tankar om att utveckla ett sådant. För tillfället gäller att Arméstaben har gett förbanden i uppgift att identifiera talanger och sammanställa en lista som ska skickas till Arméstaben varje år. En respondent vid Arméstaben uppger att de har fullt förtroende för hur förbandscheferna genomför detta. Syftet med talangidentifieringen är att förbanden ska hjälpa talangerna att bygga ett lämpligt CV med ”rätt” befattningar och att Arméstaben efter HOP kan stötta med att fortsätta bygga karriärfrämjande CV på regional nivå för att talangerna sedan ska kunna gå mot högre positioner på central nivå (Intervjuperson 10).

I avsaknaden av styrning från Arméstaben kan vi se att det saknas en standardiserad process på alla förband utom ett. Vid det förbandet finns det ett riktat coachprogram för talanger (se avsnitt 3.3). Dit kan individer antingen ansöka själva genom att berätta för sin chef eller bli nominerade av en överordnad. Urvalet baseras på en 360°-referenstagning och beslutas i förbandets ledningsgrupp (Intervjuperson 13). Vid övriga förband finns inget liknande program eller struktur för att identifiera och arbeta med talanger. Vid ett förband uppges identifieringen till stor del bero på hur duktiga chefer är på att identifiera och lyfta fram potentiella talanger. Samtidigt poängteras att vem som helst kan identifiera en talang. Det kan till exempel göras av annan överordnad eller sidoordnad. Det framkommer däremot att flera personer behöver anse att individen är en talang för att den ska hamna på förbandets talanglista (Intervjuperson 7). En respondent berättar att de från HR inte har bottnat i hur de ska formulera sig till enheterna gällande arbetet med talangerna, men understryker att de måste få till en struktur. Hen ser att det annars finns en risk att medarbetarna inte får ordentlig återkoppling om varför de hamnat eller inte hamnat på listan, eller att arbetet med

talangerna hålls tillbaka av enheterna (Intervjuperson 7). Ett annat förband uppger att de är i uppstarten av att ta fram ett sätt att identifiera talanger och därför inte har fastställt några särskilda kriterier för vad som utgör en talang. I dagsläget utgår de från Försvarsmaktens ledarkriterier (Intervjuperson 8).

Till skillnad från bemanningsplaneringen där underlag främst inhämtas via medarbetarsamtalen, framkommer det att talangerna vid de förband som saknar struktur i huvudsak identifieras i det vardagliga arbetet. En respondent menar att det vid talangjakten gäller att hitta de små detaljerna. Dessa detaljer, menar hen, dyker inte alltid upp i medarbetarsamtal utan snarare på gymmet, i löpspåret, i fikarummet, eller är ett namn som förekommer i sammanhang där det leds och bedrivs verksamhet (Intervjuperson 17). En annan respondent menar att de behöver se individen använda sin strategiska förmåga och att det är enklare att se när en individ har en stabsbefattning, alternativt om individen har en framträdande roll vid en övning (Intervjuperson 4). Andra pekar på att det är enklare att identifiera talanger som är extroverta, och att chefer i sin identifiering tenderar att missa de så kallade tysta talangerna, vilka därmed får svårare att utveckla sin potential (Intervjuperson 11, 18).

Det skiljer sig mellan förbanden huruvida de är öppna med vilka som identifierats som talanger. Oftast är själva talanglistan dold för medarbetarna vid förbanden, men känd bland cheferna. På ett förband är listan indirekt öppen givet att talangerna erbjuds ett riktat coachprogram. På ett annat förband har de för avsikt att börja göra talanglistan öppen för medarbetarna (Intervjuperson 7). Det lyfts fram både för- och nackdelar med att göra denna lista öppen. Fördelar kan vara att det skapas en förståelse för varför en individ får möjlighet att prövas i olika karriärfrämjande befattningar eller att individen själv tydligt får signal om att organisationen ser dennes potential (Intervjuperson 5, 6, 14). Nackdelar anses vara att det dels kan skapa avundsjuka mot individen, dels att det skapar press och stress på den identifierade talangen att prestera (Intervjuperson 7, 14). En annan aspekt är att individen ett år kan anses vara en talang, men vid ett senare tillfälle inte visar sig ha levt upp till de förväntningarna och plockas bort (Intervjuperson 5, 6).

4.5.2 Olika bedömningar av vilka egenskaper som utmärker en talang

Det framkommer i intervjuerna att det såväl saknas riktlinjer som att respondenterna har olika syn kring vilka egenskaper som utmärker en talang. Vissa menar att en talang ska ha de "rätta" erfarenheterna, medan andra lägger fokus vid potential. Till exempel menar en respondent att de kriterier som värdesätts är att individerna har ett brett CV och har gjort ett gediget arbete ute på förbanden. Med det avses att individen har utbildat soldater, har erfarenhet av att tala inför folk, samt kan leda människor och hantera svåra situationer och problem (Intervjuperson 10). Andra menar istället att talangerna bör identifieras så tidigt i karriären som möjligt för att det ska få effekt på individens karriär (Intervjuperson 7, 8, 9). Då beskrivs exempelvis en talang vara någon som har förståelse för helheten, är strategisk, men behöver inte nödvändigtvis vara den bästa chefen på lägre nivåer (Intervjuperson 7). Ytterligare reflektioner kring vilka egenskaper en talang bör ha är mer praktiskt fokuserade såsom att en talang är någon som lyckas hitta balans mellan arbetsinsats och att lösa uppgiften (Intervjuperson 18), eller att det är en person som, förutom att ha bra förståelse för logiken i striden och god fysik, skapar sig ett brett nätverk inom vilket alla har en positiv bild av individen (Intervjuperson 24).

En talang beskrivs även som en extraordinär officer med potential att nå högre chefsbefattningar inom Försvarsmakten. De egenskaper som *premieras* hos arméns officerare blir därför mer eller mindre de egenskaper som efterfrågas hos en talang. Där menar vissa att det generellt är ett uppgiftsorienterat ledarskap som *premieras* snarare än ett personalorienterat. Med det menas att det viktigaste är att lösa uppgiften till varje pris och att det är mindre viktigt att ha personalen i beaktande i samband med detta (Intervjuperson 5, 21, 24). Andra framhåller att en arméofficer ska vara framträdande, verbalt duktig, rak och tydlig i sitt agerande, ta snabba beslut samt kunna använda det "militära språket" (Intervjuperson 11, 12). En respondent menar att det är militärteknisk kompetens som *premieras* bland

arméns officerare (Intervjuperson 21). En annan respondent menar att de har haft en övertro till fysisk förmåga men att det i själva verket är egenskaper såsom stresshantering och intellektuell kapacitet som är viktigare i många sammanhang (Intervjuperson 5). En respondent menar att vad som premieras beror på förbandskulturen och att det inte finns någon gemensam bild i Försvarsmakten av vilken typ av ledarskap som premieras (Intervjuperson 24).

När det gäller vad som kännetecknar en bra chef svarar en respondent att en bra chef är någon som är driftig, duktig och "beredd att köra över sina medarbetare", samtidigt som den har medarbetarnas förtroende och kamratskap (Intervjuperson 17). En annan respondent menar att en bra chef har ett genuint ledarskap, kan få personalen med sig, och har den kunskap och fysiska förmåga som krävs för att kunna lösa uppgiften (Intervjuperson 11). En tredje respondent är inne på samma spår och anser att en bra chef måste ha den grundläggande förmågan inom sitt skrå och "kunna prata samma språk" (Intervjuperson 20). När det gäller en taktisk militär chef beskriver en respondent att de letar efter någon med intellektuell spänst och teknisk förmåga. Vidare menar respondenten att det krävs mod att vara chef och kliva fram och agera, samt en vilja att ta på sig ansvar och uppgifter. Respondenten säger även att det finns en förkärlek på förbandet för praktiska chefer med ett starkt, direkt och tydligt ledarskap mer än vad det gör för teoretiker och pappersvändare (Intervjuperson 13). Vid ett annat förband anser de att kunna vara chef i fält är särskilt viktigt (Intervjuperson 5). En respondent anger att det fortsatt finns en kultur att en bra officer är den som kan springa fortast, är starkast, rapp och bäst på att ge ut order, och att alla ser upp till den som presterar bäst (Intervjuperson 15). En annan respondent menar att en chef behöver kunna behärska såväl förvaltning- och personaldelen som den militära förmågan (Intervjuperson 20).

4.5.3 Sammanfattning

Utifrån resultaten ovan kan vi konstatera att det inte finns en standardiserad process för hur talangidentifiering ska gå till, utan att arbetet till stor del överlämnas till cheferna i linjen. I intervjuerna framkommer att vilka egenskaper som premieras och efterfrågas hos en talangfull arméofficer skiljer sig åt beroende på vem vi talar med. Det framkommer även att talangidentifieringen på vissa förband förlitar sig på iakttagelser och samtal i verksamheten, löpspåret, gymmet eller fikarummet, och att i vilka sammanhang medarbetare befinner sig i spelar roll. Vidare kan vi också konstatera att det vid flera förband saknas transparens och möjlighet till ansvarsutkrävande då arbetet inte sker öppet och talanglistan tenderar att vara dold. Vår sammantagna bedömning är att detta lämnar utrymme för olika former av omedveten bias att påverka talangidentifieringen. Till exempel, som två respondenter påpekar, genom att chefer väljer och premierar personer som är lika dem själva (Intervjuperson 18, 24).

5 Slutsatser och rekommendationer

Försvarsmakten är en mansdominerad organisation med en i synnerhet låg representation av kvinnor bland arméns officerare. Tidigare analyser inom ramen för projektet (Bonnier 2018a, 2018b, 2019 och 2020) pekar på att en förklaring ligger i det låga inflödet av kvinnor från lägre nivåer. En annan förklaring kan vara att Försvarsmaktens processer för karriärutveckling lämnar utrymme för omedveten bias och att det bidrar till att kvinnor inte har samma förutsättningar som män att utvecklas och göra karriär inom den militära professionen. Hypotesen motiveras av tidigare forskning inom bland annat nationalekonomi och sociologi som pekat på att risken för att omedveten bias påverkar rekryterings- och befordringsbeslut tenderar att öka när en process är dold, otydlig och förlitar sig på informella kanaler, intuition och tradition. Därtill finns det forskning som menar att negativ bias gentemot kvinnor tenderar att vara mer förekommande inom mansdominerade organisationer och yrken där mannen utgör normen (se avsnitt 2.1). Mot bakgrund av detta är syftet med denna rapport att undersöka om Försvarsmaktens processer för karriärutvecklingen av arméns officerare lämnar utrymme för omedveten bias att påverka exempelvis befordringsbeslut.

Analysen tar avstamp i forskning som visar att en effektiv åtgärd för att minimera utrymmet för omedveten bias är att förändra designen av en organisations processer, snarare än att försöka förändra stereotypa uppfattningar (se avsnitt 2.2). Detta forskningsområde sammanfattas till tre indikatorer: transparens, standardisering och oberoende granskningar och beslutsfattande som sedan har använts för att analysera Försvarsmaktens riktlinjer kring yrkes- och karriärutveckling och empiri från 24 semi-strukturerade intervjuer med anställda inom armén och Högkvarteret.

Resultaten pekar på att det finns utrymme för omedveten bias i flera delar av Försvarsmaktens centrala processer för en arméofficers karriärutveckling. Det betyder att bedömningar av individers kvalifikationer, prestationer och egenskaper riskerar att baseras på felaktig eller ofullständig information, vilket i sin tur kan ge anställda fel incitament, undertrycka ansträngningar och motivation, samt leda till suboptimala befordringsbeslut. Nedan sammanfattas rapportens slutsatser och presenteras rekommendationer för hur utrymmet för omedveten bias kan minimeras ytterligare samt hur processerna för Försvarsmaktens karriärutveckling för officerare kan likabehandlingssäkras.

5.1 Utrymme för bias i informationsspridningen

När det gäller information om vilka karriärmöjligheter som finns är den delvis otydlig och utlämnad till att spridas via chefer i linjen. De olika riktlinjerna för yrkes- och karriärutveckling som tagits fram på central, regional och lokal nivå är särskilt otydliga när det gäller vilka karriärmöjligheter som finns utöver chef på truppförband. Såväl medarbetare som chefer pekar på att detta kan leda till att officeren behöver vända sig till personliga kontakter och nätverk för att förstå vilka karriärmöjligheter som finns och hur de ska navigera sig fram i organisationen.

5.1.1 Rekommendationer

För att minimera utrymmet för omedveten bias i informationsspridning rekommenderar vi att förbanden förtydligar vilka befattningar inom stab som är karriärbefrämjande, samt tydliggör karriärvägarna som ligger utanför det raka chefsspåret på truppförband.

Därtill rekommenderar vi att förbanden överväger att anställa en karriärvägledare (såsom ett förband redan gjort) vars huvuduppgift det är att sprida information till såväl medarbetare som chefer om karriärmöjligheter och riktlinjer. Detta skulle öka chansen att informations-spridningen blir mer transparent, standardiserad och oberoende av chefers erfarenheter eller engagemang.

Ett annat alternativ för att öka transparensen i informationsspridningen är att införa formella mentorskapsprogram som erbjuds till alla medarbetare. I den militära kontexten framkommer i exempelvis Iskra (2007) att mentorskapsprogram varit av stor vikt för de intervjuade kvinnornas framgång genom att det ökade deras förmåga att navigera i en maskulin organisation, gav karriärvägledning, öppnade möjligheter, samt gav personligt stöd och råd vid behov. Att erbjuda formella mentorskapsprogram kan även vara positivt för att öka inflödet av kvinnor från lägre nivåer mot högre nivåer. Mentorskapsprogram kan, när det medför att individer exponeras för förebilder, motverka stereotypa uppfattningar och påverka beteende (Latu m.fl. 2013, Dasgupta och Asgari 2004, La Ferrara m.fl. 2012, Jensen och Oster 2009). I synnerhet har kontra-stereotypiska förebilder eller interaktion med personer ur en minoritetsgrupp (*eng. intergroup contact*) visat sig vara ett effektivt sätt att reducera fördomar mot dessa (se Pettigrew och Tropp 2006 för en meta-analys av över 500 studier). Därtill visar flera studier att kvinnors vilja att verka och utvecklas inom ett mansdominerat område kan öka om de har en förebild inom området som är en kvinna (se t.ex. McGinn och Milkman 2013).

5.2 Utrymme för bias i urvalet till nivåhöjande utbildningar

Enligt vår analys riskerar omedveten bias att påverka den inledande delen av nomineringsprocessen för Tak A eftersom avsaknaden av central och regional styrning låter förbanden själva avgöra vilka krav och meriter som ska utgöra bedömningsgrund och vilka underlag detta ska bedömas utifrån. Det riskerar att medföra att medarbetare vid olika förband med samma kompetens och kvalifikationer har olika möjlighet att nomineras till Tak A, och därmed att processen för armén som helhet inte är transparent och standardiserad. Däremot framkommer att vissa förband själva har tydligt specificerat vilka befattningar som är krav respektive meriterande, vilket är positivt då det åtminstone skapar transparens och standardisering inom förbandet. Flera förband har standardiserat bedömningsunderlaget och använder sig av den mall för 360°-referenstagning som är framtagen för HOP. Den senare har dock inte anpassats till de urvalskriterier som gäller för Tak A, vilket kan medföra att de sökande bedöms utifrån grunder som inte är fullt relevanta på denna lägre nivå.

När det gäller inhämtningen av bedömningsunderlag till HOP finns en transparent och standardiserad process med ett tydligt ansökningsfönster och centrala anvisningar med strukturerade mallar samt förankrade skalor för de underlag som ska inhämtas. Genom detta har organisationen tagit stora steg i att likabehandlingssäkra denna del av processen.

Däremot kan vi se att det i urval och rangordning av de sökande till såväl Tak A och HOP finns en risk för grupptänkande (och därmed inte oberoende granskning och beslutsfattande) när det inte finns på förhand specificerade rangordningsprinciper som anger hur de olika meriterna ska vägas mot varandra, eller hur underlagen ska tolkas. Det framkommer i intervjuerna att magkänsla, personliga preferenser för vad som är viktigt och personkännedom kan påverka bedömningarna. Det kan i sin tur, som även framkommer i intervjuerna, medföra att förbanden, sinsemellan eller beroende av vilka som sitter i nämnden, osakligt och utan koppling till verksamhetens krav fäster olika vikt vid olika kriterier. Att vissa förband har en tydligt utpekad person som påminner gruppens medlemmar om att vara sakliga i sina diskussioner och bedömningar är positivt i detta avseende.

5.2.1 Rekommendationer

För att minimera risken för grupptänkande i rangordningen och fastställande av nomineringslistan till nivåhöjande utbildningar bör förbanden, alternativt Arméstaben eller Högkvarteret, på förhand specificera principer för rangordning. Dessa principer bör specificera hur olika bedömningskriterier ska vägas mot varandra. Utgångspunkten bör vara att de kriterier som bäst prognostiserar prestationsframgång ska väga tyngst.

Vidare rekommenderar vi att den lokala personalförsörjningsnämnden gör enskilda bedömningar av det insamlade underlaget genom att jämföra kandidaterna sida vid sida, och tar fram en egen rangordning som sedan skickas in till en oberoende person (till exempel representant från HR som sitter med i processen). Denna person kan sedan sammanställa de oberoende utvärderingarna och lämna endast de fall som är mer svårbedömda till gemensam gruppdiskussion.

Vid de gemensamma beredningarna rekommenderar vi även att fler förband tar efter principen att en person tilldelas rollen som "djävulens advokat" för att ifrågasätta hur gruppen resonerar och säkerställa att bedömningarna är sakliga och sker enligt anvisningarna.

5.3 Utrymme för bias i bemannings- och successionsplaneringen

Flera förband har identifierat att det tidigare funnits och i vissa delar fortfarande finns brister i kopplingen mellan medarbetarsamtalet och bemannings- och successionsplaneringen. När det gäller bemanningsplaneringen har rutiner införts för att skapa mer transparens och struktur, och förbanden har blivit bättre på att försöka skapa balans mellan yrkes- och privatliv. Däremot vad gäller successionsplaneringen är det endast ett förband som har tagit fram en mer standardiserad process. Vid övriga förband är det otydligt vilka kriterier som ligger till grund för identifieringen av talanger och ingen av de intervjuade kan tydligt redogöra för hur arbetet rent praktiskt går till. Vidare kan vi också konstatera att det vid flera förband saknas transparens och möjlighet till ansvarsutkrävande då arbetet med talangidentifieringen och resultatet är dolt för medarbetarna. Vår sammantagna bedömning är att detta riskerar att lämna utrymme för olika former av omedveten bias att påverka talangidentifieringen.

Därtill framkommer att det finns brister i underlagen som går in i både bemannings- och successionsplaneringen såsom avsaknad av befattningsbeskrivningar och varierad kvalitet på medarbetarsamtalet. Där det senare kan kopplas till att medarbetarsamtalets mall upplevs som otydlig och lämnar utrymme för tolkning. Dessutom riskerar den ibland bristande dokumentation om vad som sägs i medarbetarsamtalet, i och med den regelbundna rotationen av chefer, att bidra till att viktig information kring en individs karriärutveckling faller mellan stolarna. Vi anser utifrån detta att det finns fortsatt behov av arbete med att standardisera för bemannings- och successionsplaneringen.

5.3.1 Rekommendationer

Vi rekommenderar att förbanden beskriver för samtliga befattningar vilka kompetenser som krävs för att kunna utföra arbetsuppgifterna väl. En fördel med detta, utöver att matchningen mellan befattning och individ kan underlättas och bli bättre, är att det tydliggör för medarbetarna vilka kompetenser de behöver utveckla för att kunna gå i en viss riktning.

Kopplat till detta rekommenderar vi att mallen för medarbetarsamtalet utvecklas och förtydligar dess koppling till bemannings- och successionsplaneringen. Vi anser att Försvarsmakten bör överväga att lägga till ett avsnitt i mallen där det tydligt framgår att chef och medarbetare ska diskutera kommande befattningar och vad individen behöver uppnå för att exempelvis bli antagen till en nivåhöjande utbildning.

För att minimera risken att viktig information från medarbetarsamtalet går förlorad vid byte av chef rekommenderar vi att den information som är relevant för bemannings- och successionsplaneringen dokumenteras och arkiveras på förbandens HR-avdelning. Detta kan ske på enklaste vis i form av att enhetschefer exempelvis i ett Excel-dokument sammanställer för alla medarbetare på enheten vad chef och medarbetare kommit fram till är en lämplig nästa befattning och vad individen eventuellt behöver uppnå för att kunna bli antagen till en nivåhöjande utbildning.

Avslutningsvis rekommenderar vi att förbanden fortsätter arbeta med att skapa balans mellan medarbetarnas yrkes- och privatliv. Det påbörjade arbetet kan exempelvis utvecklas i form av att förbanden ökar transparensen kring hur en medarbetare kan fortsätta utvecklas även om denne inte kan flytta till regional eller central stab. Att som på ett förband försöka skapa balans inom arbetsgrupper utefter medarbetarnas privata situation är även ett positivt exempel som fler förband med fördel bör ta efter.

Tabell 5.1. Sammanfattning av rekommendationer

Reducera bias i informationsspridning
✓ Säkerställa att korrekt och tydlig information om karriärmöjligheter och befordringsprocessen finns tillgänglig för alla anställda. ✓ Sprid information via formella kanaler, exempelvis en karriärvägledare. ✓ Erbjud formella mentorskapsprogram. ✓ Synliggör kontra-stereotypiska förebilder (internt och externt). ✓ Eftersträva mångfald i arbetsgrupper för att åstadkomma <i>intergroup contact</i>.
Reducera bias i bedömningsunderlag
✓ Använd strukturerade intervjuer, samtal, prestationsutvärderingar och referenser. ✓ Basera dessa på tydliga och specifika kriterier.
Reducera bias i bedömningar och beslut
✓ Ta fram riktlinjer för bedömning och beslut, inklusive en rangordningsprincip. ✓ Jämför ansökningar sida vid sida. ✓ Låt beredningsgruppens medlemmar gör enskilda och oberoende bedömningar innan svårbedömda fall diskuteras i grupp. ✓ Tilldela någon rollen som "djävulens advokat" vid gemensamma bedömningar.

6 Referenser

- Andreoni, James och Ragan Petrie (2008). "Beauty, gender and stereotypes: Evidence from laboratory experiments", *Journal of Economic Psychology*, 29: 73–93.
- Baltes, Boris B. och Christopher P. Parker (2000). "Reducing the effects of performance expectations on behavioral ratings", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82(2): 237–267.
- Baltes, Boris B., Cara C. Bauer och P. A. Frensch (2007). "Does a structured free recall intervention reduce the effect of stereotypes on performance ratings and by what cognitive mechanism?" *Journal of Applied Psychology*, 92: 151–164.
- Bauer, Cara C. och Boris B. Baltes (2002). "Reducing the effects of gender stereotypes on performance evaluations", *Sex Roles*, 47(9–10): 465–476.
- Beaman Lori, Niall Keleher och Jeremy Magruder (2018). "Do job networks disadvantage women? Evidence from a recruitment experiment in Malawi", *Journal of Labor Economics*, 36(1): 121–157.
- Becker, Jochen, Josip Medjedovic och Christoph Merkle (2019). "The effect of CEO extraversion on analyst forecasts: Stereotypes and similarity bias", *Financial Review*, 54(1): 133–164.
- Bertrand, Marianne och Esther Duflo (2017). "Review on field experiments on discrimination" i Abhijit Banerjee och Esther Duflo (red.) *Handbook of field experiments*, Storbritannien: Elsevier Science.
- Bertrand, Marianne och Sendhil Mullinathan (2004). "Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination", *American Economic Review*, 94(4): 991–1013.
- Bleeker, Martha M. och Janis E. Jacobs (2004). "Achievement in Math and Science: Do Mothers' Beliefs Matter 12 Years Later?", *Journal of Educational Psychology*, 96(1): 97–109.
- Bohnet, Iris (2016). *What works - gender equality by design*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard.
- Bohnet, Iris, Alexandra van Geen och Max Bazerman (2015). "When performance trumps gender bias: joint vs. separate evaluation", *Management Science*, 62(5): 1225–1531.
- Bonnier, Evelina (2018a). *Genderskillnader i befordringstakt för Försvarsmaktens officerare*. FOI Memo 6572, 6 december 2018, FOI: Stockholm.
- Bonnier, Evelina (2018b). *Hur har Försvarsmaktens könssegregering förändrats under perioden 2009-2018*. FOI Memo 6573, 6 december 2018, FOI: Stockholm.
- Bonnier, Evelina (2019). *Föräldradidighet och befordran – En kvantitativ analys av de första sju åren som officer*. FOI Memo 6934, 11 december 2019, FOI: Stockholm.
- Bonnier, Evelina (2020). *Finns det könsskillnader i hur länge militär personal stannar inom Försvarsmakten?*. FOI Memo 7397, december 2020, FOI: Stockholm.
- Bowles, Hannah R., Linda C. Babcock och Lei Lai (2005a). "It depends who is asking and who you ask: Social incentives for sex differences in the propensity to initiate negotiation", *KSG Working Paper*, No. RWP05-045, juli 2005.
- Bowles, Hannah R., Linda Babcock och Kathleen L. McGinn (2005b). "Constraints and triggers: Situational mechanics of gender in negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 951–965.
- Carlsson Magnus och Stefan Eriksson (2019). "In-group gender bias in hiring: real-world evidence", *Economics Letters*, 185, december 2019.

- Castilla, Emilio J. (2015). "Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions", *Organizational Science*, 26(2): 311–333.
- Dasgupta, Nilanjana och Shaki Asgari (2004). "Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effect on the malleability of automatic gender stereotyping", *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(5): 642–658.
- Dobbin, Frank, Alexandra Kalev och Erin Kelly (2006). "Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies", *American Sociological Review*, 71(4): 589–617.
- Drydakis, Nick. 2009. "Sexual Orientation Discrimination in the Labour Market", *Labour Economics*, 16(4): 364–72.
- Espinoza, Penelope, Ana B. Arêas da Luz Fontes och Clarissa J. Arms-Chavez (2014). "Attributional gender bias: teachers' ability and effort explanations for students' math performance", *Social Psychology of Education*, 17: 105–126.
- Goldin, Claudia och Cecilia Rouse (2000). "Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Female Musicians", *American Economic Review*, 90(4): 715–741.
- Graves, Amy L., Etsuko Hoshino-Browne och Kristine P. H. Lui (2017). "Swimming against the Tide: Gender Bias in the Physics Classroom", *Journal of Women and Minorities in Science and Engineering*, 23(1): 15–36.
- Greenwald, Anthony G. och Mahzarin R. Banaji (1995). "Implicit social cognition: Attitudes, self-esteem, and stereotypes", *Psychological Review*, 102(1): 4–27.
- Greenwald, Anthony G. och Calvin K. Lai (2020). "Implicit social cognition", *Annual Review of Psychology*, 71: 419–445.
- Hailey, Sarah E. och Kristina R. Olson (2013). "A social psychologist's guide to the development of racial attitudes", *Social and Personality Psychology Compass*, 7(1): 457–469.
- Heilman, Madeline E. (2001). "Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder", *Journal of Social Issues*, 57(4): 657–674.
- Heilman, Madeline E. (2012). "Gender stereotypes and workplace bias", *Research in Organizational Behavior*, 32: 113–135.
- Heilman, Madeline E. och Michelle C. Haynes (2007). "Subjectivity in the appraisal process: A facilitator of gender bias in work settings", in Eugene Borgida och Susan T. Fiske (red.), *Beyond Common Sense: Psychological Science in the Courtroom*, sid. 127–155, Blackwell Publishing Ltd.
- Iskra, Darlene Marie (2007). "Breaking through the brass ceiling: Elite military women's strategies for success", Doktorsavhandling, University of Maryland, tillgänglig på: <https://drum.lib.umd.edu/handle/1903/7734> (hämtad 2021-05-09).
- Jacobs, Janis E. och Jacquelynne S. Eccles (1992). "The impact of mothers' gender-role stereotypic beliefs on mothers' and children's ability perceptions", *Journal of personality and social psychology*, 63(6): 932–944.
- Janis, Irvin (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jensen, Robert och Emily Oster (2009). "The power of TV: Cable television and women's status in India", *Quarterly Journal of Economics*, 124(3): 1057–1094.

- Kahneman, Daniel (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kalev, Alexandra (2009). "Cracking the glass cages? Restructuring and ascriptive inequality at work", *American Journal of Sociology*, 114(6): 1591–1643.
- Kahneman, Daniel och Amos Tversky (1985). "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", *Behavioral Decision Making*, 25–41
- Karpowitz, Christopher F., Tali Mendelberg och Lee Shaker (2012). "Gender inequality in deliberative participation", *American Political Science Review*, 106(3): 533–547.
- Koriat, Asher, Sarah Lichtenstein och Baruch Fischhoff (1980). "Reasons for confidence". *Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory*, 6(2): 107–118.
- La Ferrara, Eliana, Alberto Chong och Suzanne Duryea (2012). "Soap Operas and Fertility: Evidence from Brazil", *American Economic Journal: Applied Economics*, 4(4): 1–31.
- Latu, Ioana M., Marianne Schmid Mast, Joris Lammers och Dario Bombari (2013). "Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks", *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3): 444–448.
- Levashina, Julia, Christopher J. Hartwell, Frederick P. Morgeson och Michael A. Campion (2014). "The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature", *Personnel Psychology*, 67: 241–293.
- Lord, Charles G., Mark R. Lepper och Elizabeth Preston (1984). "Considering the opposite: A corrective strategy for social judgment", *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6): 1231–1243.
- Lyness, Karen S. och Michael K. Judiesch (1999). "Are women more likely to be hired or promoted into management positions?" *Journal of Vocational Behavior*, 54(1): 158–173.
- Mazei, Jens, Joachim Hüffmeier, Philip Alexander Freund, Alice F. Stuhlmacher, Lena Bilke och Guido Hertel (2015). "A meta-analysis on gender differences in negotiation outcomes and their moderators", *Psychological Bulletin*, 141(1), 85–104.
- McDonald, Steve, Nan Lin och Dan Ao (2009). "Networks of opportunity: gender, race and job leads", *Social Problems*, 56(3): 385–402.
- McGinn, Kathleen L. och Katherine L. Milkman (2013). "Looking up and looking out: Career mobility effects of demographic similarity among professionals", *Organization Science*, 24(4): 1041–1060.
- McGuire, Gail M. (2002). "Gender, race, and the shadow structure: A study of informal networks and inequality in a work organization", *Gender and Society*, 16(3): 303–322.
- Mengel, Friederike, Jan Sauermann och Ulf Zölitz (2019). "Gender bias in teaching evaluations", *Journal of the European Economic Association*, 17(2): 535–566.
- Miles, Matthew B. och Michael A. Huberman (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Moss-Racusin, Corrine A., John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham och Jo Handelsman (2012). "Science faculty's subtle gender biases favor male students", *PNAS* 109(41): 16474–16479.
- Neumark, David, Ian Burn och Patrick Button (2019). "Is it harder for older workers to find jobs? New and improved evidence from a field experiment", *Journal of Political Economy*, 127(2): 922–970.
- Nishiura Mackenzie, Lori, JoAnne Wehner och Shelley J. Correll (2019). "Why most performance evaluations are biased, and how to fix them", *Harvard Business Review*, 2019-01-11.

- Patton, Michael Q. (1997). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage publications
- Pedulla, David S. och Devah Pager (2019). "Race and networks in the job search process", *American Sociological Review*, 84(6): 983–1012.
- Pedulla, David S. och Sarah Thebaud (2015). "Can we finish the revolution? Gender, work-family ideals, and institutional constraints", *American Sociological Review*, 80(1): 116–139.
- Pettigrew, Thomas F. och Linda R. Tropp (2006). "A meta-analytic test of intergroup contact theory", *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751–783.
- Psykologilexikon, *Natur och Kultur*, tillgänglig på <https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon> (hämtat 2021-03-28).
- Rausch, Tobias, Constance Karing, Tobias Dörfler och Cordula Artelt (2016). "Personality similarity between teachers and their students influences teacher judgement of student achievement", *Educational Psychology*, 36(5): 863–878.
- Renno, Maggie P. och Kristin Shutts (2015). "Children's social category-based giving and its correlates: expectations and preferences", *Development Psychology*, 51(4), 533–543.
- Reuben, Ernesto, Paola Sapienza och Luigi Zingales (2014). "How stereotypes impair women's career in science", *PNAS*, 111(12): 4403–4408.
- Riach, Peter A. och Judith Rich (2006). "An experimental investigation of sexual discrimination in hiring in the English labour market", *The BE Journal of Economic Analysis and Policy*, 6(2): article 1.
- Rohman, Jessica, Chinwe Onyeagoro och Michael C. Bush (2018). "How you promote people can make or break company culture", *Harvard Business Review*, 2 januari 2018, tillgänglig på <https://hbr.org/2018/01/how-you-promote-people-can-make-or-break-company-culture> (hämtad 21-03-15).
- Rudman, Laurie A. och Peter Glick (1999). "Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1004–1010.
- Rudman, Laurie A. och Peter Glick (2001). "Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women", *Journal of Social Issues*, 57(4): 743–762.
- Rudman, Laurie A. och Julie E. Phelan (2008). "Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations", *Research in Organizational Behavior*, 28: 61–79.
- Ruffle, Bradley J. och Ze'ev Shtudiner (2014). "Are good-looking people more employable", *Management Science*, 61(8): 1741–2011.
- Schødt, Ann C. (2012). *Värdeskapande HR-ledning: så utvecklar du mänskliga resurser utifrån verksamhetens behov*. Stockholm: Liber.
- Schmidt, Frank L. och John E. Hunter (1998). "The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings", *Psychological Bulletin*, 124(2): 262–274.
- Shutts, Kristin, Mahzarin R. Banaji och Elizabeth S. Spelke (2010). "Social categories guide young children's preferences for novel objects", *Developmental Science*, 13(4): 599–610.
- Slovic, Paul och Baruch Fischhoff (1977). "On the psychology of experimental surprises", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 3(4): 544–551.
- Stamarski, Cailin S. och Leanne S. Son Hing (2015). "Gender inequalities in the workplace: the effects of organizational structures, processes, practices and decision makers' sexism", *Frontiers in Psychology*, 6(1400): 1–20.

- Stephens, Nicole M., Lauren A. Rivera och Sarah S. M. Townsend (2020). "What works to increase diversity? A multi-level approach", kommande publicering i *Research in Organizational Behavior*.
- Sunstein, Cass och Reid Hastie (2014). *Wiser: Getting beyond groupthink to make groups smarter*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Taber, Charles S. och Milton Lodge (2006). "Motivated skepticism in the evaluation of political beliefs", *American Journal of Political Science*, 50(3): 755–769.
- Tiedemann, Joachim (2000). "Parents' gender stereotypes and teachers' beliefs as predictors of children's concept of their mathematical ability in elementary school" *Journal of Educational Psychology*, 92(1): 144–151.
- Uhlmann, Eric Luis och Geoffrey L. Cohen (2005). "Constructed criteria: redefining merit to justify discrimination", *Psychological science*, 16(6): 474–480.
- Weichselbaumer, Doris (2004). "Is it sex or personality? The impact of sex stereotypes on discrimination in applicant selection", *Eastern Economic Journal*, 30(2): 159–186.

Dokument från Försvarsmakten

- FM2021-5809:2, *Anvisningar för ansökan till HOP 2022, bilaga 2 referensunderlag*, 2021-02-26.
- FM2021-5809:2, *Anvisningar för ansökan till HOP 2022*, 2021-02-26.
- FM2021-5809:2, *Anvisningar för ansökan till HOP 2022, bilaga 3 C OrgE intervjuunderlag*, 2021-02-26.
- FM2021-5809:2, *Anvisningar för ansökan till HOP 2022, bilaga 4 C OrgE yttrande*, 2021-02-26.
- FM2021-5809:2, *Anvisningar för ansökan till HOP 2022, bilaga 6 Bedömningsmatris*, 2021-02-26.
- FM2021-4964:1, *Antagningsordning FM nivåhöjande utbildningar Å1*, 2021-02-24.
- FFS 2019:7, *Försvarsmaktens föreskrifter om befordran och konstituering*, 2019-03-13.
- FM2019-6282:1, *Handbok Personalförsörjning och personaltjänst – Grunder 2019 (H PERS GRUNDER 2019)*, 2019-07-01.
- FM2019-20508:1, *Riktlinjer för yrkes- och karriärutveckling och befordran inom Armén*, 2019-03-25.
- FM2019-5450:3, *AST Generella bestämmelser antagning Taktisk Kurs Armé (TAK A) 2020/2021*, 2019-06-12.
- FM2018-7744:1, *Trebefälssystemet i Försvarsmakten organisation*, 2018-04-06.
- FM2016-7166:3, *Regler för Försvarsmaktens Fysiska Standard*, 2016-04-27.
- FM2016:4712:1, *Beslut FM ledarkriterier/ledarprofiler för nivå 4, 5 samt 6, 1 bilaga*, 2016-03-15.
- FM2016-25889:1, *Personaldirektörens beslut om flerbefälssystemet*, 2016-12-19.
- FM2015-1597:7, *Vår militära profession – Agerar när det krävs*, 2016-07-01.

Intervjuer

Totalt 24 stycken semistrukturerade intervjuer har genomförts under perioden mars-maj 2021. Intervjuerna har tilldelats ett nummer oberoende av vilken ordning de har genomförts. Respondenterna är dels personer med insyn och kunskap om processerna kopplade till yrkes- och karriärutveckling av arméns officerare, dels personer som befinner sig mitt i karriären (kapten eller major) för att fånga upp medarbetarperspektivet i processerna. Bland intervjupersonerna finns både män och kvinnor representerade.

Nedan listas de intervjuer som i huvudsak har genomförts för deras insyn och kunskap om processerna kopplade till officerares yrkes- och karriärutveckling.

- Intervjuperson 1
- Intervjuperson 2
- Intervjuperson 3
- Intervjuperson 4
- Intervjuperson 5
- Intervjuperson 6
- Intervjuperson 7
- Intervjuperson 8
- Intervjuperson 9
- Intervjuperson 10
- Intervjuperson 13
- Intervjuperson 14
- Intervjuperson 16
- Intervjuperson 17
- Intervjuperson 18
- Intervjuperson 22
- Intervjuperson 23

Nedan listas de intervjuer som genomförts för att i första hand fånga upp medarbetarperspektivet på yrkes- och karriärutvecklingen av officerare. Vid vissa intervjuer har även frågor kopplade till deras nuvarande eller tidigare yrkesroll ställts.

- Intervjuperson 11
- Intervjuperson 12
- Intervjuperson 15
- Intervjuperson 10
- Intervjuperson 20
- Intervjuperson 21
- Intervjuperson 24

Bilaga 1. Metodbeskrivning

Denna bilaga ger en metodbeskrivning av studiens genomförande. Empiri och analys har genomförts med en kvalitativ ansats eftersom studien har haft för avsikt att ge en *beskrivning* av Försvarmaktens processer för karriärutveckling av arméns officerare. Studiens huvudsakliga metod för insamling av empiri är semistrukturerade intervjuer.

Intervjuer

Semistrukturerade har genomförts med totalt 24 Försvarmaktsanställda under mars till maj 2021. Bland de intervjuade finns både män och kvinnor representerade. Av de 24 intervjupersonerna har 17 valts ut för deras insyn i eller direkta deltagande i karriärutvecklingen av officerare och är en blandning av civilt anställda, officerare och specialistofficerare. Tre av dessa arbetar vid Försvarmaktens personalstab på Högkvarteret, varav två innehar högre chefsbefattningar. Från Högkvarteret (central nivå) har även en person som sitter med i Försvarmaktens centrala antagningsnämnd för nivåhöjande utbildningar intervjuats. Vid Arméstaben (regional nivå) har en person som sitter med i Arméstabens personalförsörjningsnämnd intervjuats. De resterande 12 arbetar vid ett av fyra utvalda arméförband (lokal nivå) och sitter med i den lokala personalförsörjningsnämnden (regementsförvaltare och representanter från förbandets HR-avdelning) och/eller deltar i bemanningsarbetet (bataljonchef).

För att inhämta information om hur strukturen och processerna upplevs av medarbetare har även sju semistrukturerade intervjuer genomförts med officerare som befinner sig mitt i karriären. Dessa intervjupersoner valdes ut slumpmässigt med förutsättningen att de var utnämnda kaptener eller majorer. Dessa medarbetare har alla varit anställda vid något av de fyra förbanden, men tjänstgjorde inte nödvändigtvis vid något av förbanden vid intervju-tillfället.

Alla intervjuer genomfördes enskilt med intervjuperson. Majoriteten genomfördes digitalt via videomöte och tog cirka 90–120 minuter. Två intervjuer genomfördes via telefonmöte och tre genomfördes på plats hos Försvarmakten. Intervjuerna började med att intervjupersonen informerades om syftet med studien, att underlaget kommer att avidentifieras, samt att personen när som helst kunde avsluta intervjun. Minst två av författarna deltog vid varje intervju. Intervjuerna spelades inte in, utan en av författarna ledde intervjun medan den eller de andra ansvarade för att anteckna.

Intervjuguiderna strukturerades utifrån tre centrala steg i en befordringsprocess: (i) informationsspridning om karriärmöjligheter, (ii) inhämtning av bedömningsunderlag, samt (iii) utvärdering och beslut. Två grundläggande strukturer för intervjuguiden konstruerades (se nedan), en för personer med insyn i eller är direkt deltagande i processerna, och en för medarbetarna. Guiden har lämnat utrymme för intervjupersonens kunskaper och involvering i de olika processerna. Den har även uppdaterats och utvecklats under intervjufasen då ny information har tillkommit.

Analys av insamlad empiri

Analysen av det inhämtade intervjumaterialet utgick från Miles och Hubermans (1994) ramverk. Analysen genomfördes i tre faser som bestod av: gruppering av det insamlade intervjumaterialet kopplat till frågeställningarna för studien, beskrivning av materialet och slutsatsdragande. Dataanalysen var en iterativ process, då nya grupperingar tillkom och ändrades under analysens gång. För beskrivningen av processerna kopplade till en officers karriärutveckling har arbetet främst utgått från ett antal relevanta dokument. Dessa dokument har identifierats med stöd av personal inom Försvarmakten. Kompletterande information till beskrivningen av processerna har även inhämtats från intervjumaterialet. Under bearbetning och sammanställning av intervjumaterialet har målet varit att fånga huvuddragen i respondenternas upplevelser och beskrivningar.

Validering

För validering av det insamlade materialet har datatriangulering använts, empiri har inhämtats från två olika källor: styrande dokument och intervjuer. Olika perspektiv på processerna har även fångats upp då intervjuer genomförts med både personer i funktioner som arbetar i och beslutar om processerna på olika nivåer inom organisationen samt medarbetare som befinner sig i dessa (Patton 1997).

Intervjuguide för funktionsintervju

Grundläggande struktur för intervjuguide till intervjuperson med insyn i, ansvarig för och/eller deltagande i processerna kopplade till en officers karriärsutveckling. Intervjuerna har utgått från nedanstående frågeställningar.

Intro

- Kan du kort beskriva din roll som xx och ansvarig för xx på xx?

Information

- Vilken information får en officer om karriärvägar och vad som krävs för att avancera inom dessa?
 - Hur sprids denna information?
 - Hur sprids information gällande vilka befattningar som är särskilt meriterande eller karriärbefrämjande befattningar?
- Hur ser styrningen gällande medarbetarsamtal ut?
- Hur ser du på den styrning som ställs ut från central, regional och lokal nivå vad gäller karriärutveckling?
 - Är den tydlig?
 - Korrekt?
 - Hjälpsam?
- Hur viktiga är nätverk och personliga relationer för att göra karriär i Försvarsmakten?
- Finns det skillnader mellan kvinnor och män rörande nätverk och relationer?
- Har ni något mentorskapsprogram? Hur använder ni det för att sprida information om karriärutveckling?

Identifiering av talang

- Vilka egenskaper ser du värderas för att göra karriär inom armén som officerare?
- Vad utmärker en talang? Särskilda egenskaper eller färdigheter?
- Finns det en tydlig beskrivning kring vad som kännetecknar en talang?
- Hur ser processen kring talangidentifiering ut hos er?

Urval och bedömning/värdering

Nivåhöjande utbildning

- Vilka aktörer är inblandade i nomineringsprocessen till nivåhöjande utbildning?
- Hur går urval och nominering till för respektive utbildning (TakA och HOP)?
 - Hur sprids information om utbildningarna?
 - Vilka underlag samlas in?
 - Hur sammanställs och bedöms underlaget?
 - Hur fastställs nomineringslistan?
- Vad är det som premieras vid nominering till respektive nivåhöjande utbildning?
- Om det uppstår konkurrens om platser till utbildningarna, hur går ni tillväga då?

- Vad går enligt din uppfattning i praktiken först - enligt antagningsordningen till FM nivåhöjande utbildningar så ska prioritet ges till
 - 1. Positiv särbehandling av underrepresenterat kön,
 - 2. Tjänstgöring vid FHS, FM gemensam skola och/eller högre stab;
 - 3. Sökande med bristkompetens

Tillsättande av befattningar

- Vilka aktörer är inblandade i bemanningsarbetet?
- Finns det centrala/regionala/lokala riktlinjer som ni följer i arbetet?
- Hur går det till vid tillsättandet av befattningar?
 - Sker det någon utlysning av befattningarna?
 - Vilka underlag utgår ni från?
 - Finns det en kravprofil kopplad till varje befattning?
 - Utöver uppfyllnad av befattningens kravprofil, utifrån vilka kriterier bedömer ni vem som är bäst lämpad?
 - Om det finns flera lämpliga kandidater till en befattning, hur går ni tillväga då?

Beslut

- Vem/vilka bereder och fattar beslut om vem/vilka som ska få gå en utbildning?
- Vem/vilka bereder och fattar beslut om tillsättandet av befattningar?
- Hur går beslutsfattandet till?

Övriga frågor

- Är det något i strukturen kring en officers karriärutveckling som du anser skapar skillnader i kvinnors och mäns förutsättningar och möjligheter att göra karriär inom Försvarsmakten?
- Hur ser du på möjligheterna att kombinera familjeliv med en karriär inom Försvarsmakten?
- Försvarsmakten är en mansdominerad organisation - har det någon betydelse enligt din mening för kvinnors möjlighet att göra karriär i jämförelse med mäns?
- Hur arbetar ni för att förekomma att stereotypa uppfattningar påverkar viktiga beslut såsom nominering till utbildning eller tillsättande av befattningar?

Intervjuguide för medarbetarintervju

Grundläggande struktur för intervjuguide till medarbetar som befinner sig mitt i karriären (major- eller kaptensgrad). Intervjuerna har utgått från nedanstående frågeställningar.

Karriärrelaterade frågor

- Vad innebär att göra officerskarriär för dig?
- Hur har du fått information om de karriärvägar som finns och vad du behöver åstadkomma för att uppnå dina karriärmål?
 - Hur viktiga har dina närmsta eller högre chefer varit för att få information om karriärmöjligheter?
 - Finns det andra personer som varit viktiga i detta avseende?
 - Hur viktiga är nätverk och personliga relationer?
- Om du ser tillbaka på den inledande delen av din officerskarriär, upplever du att du har haft en tydlig bild av hur och vilken karriär du vill göra?
- Har den bilden förändrats under din anställning?
- Hur upplever du att förutsättningarna för att ta dig dit du är idag har varit?
- Hur ser du på förutsättningarna framåt?

- Vilka egenskaper och erfarenheter krävs för att göra karriär som officer?
- Vad utmärker en officer med stor potential/talang enligt din uppfattning?
- Vad är din erfarenhet av återkoppling från närmsta chef eller annan överordnad?
- Vad kännetecknar en bra/dålig chef/ledare?
- Hur viktigt upplever du att det är att marknadsföra sig själv?

Övriga frågor

- Hur ser du på den rotation och växling mellan lokal, regional och central nivå som en högre chefskarriär innebär?
- Hur ser balansen mellan privatliv och yrkesliv ut? Möjlighet att kombinera familjeliv med karriär?
- Har du upplevt att du har fördelar eller nackdelar av att vara kvinna/man?
- Hur ser du på positiv särbehandling?
- Försvarsmakten är en mansdominerad organisation - har det någon betydelse enligt din uppfattning för kvinnors möjlighet att göra karriär i jämförelse med mäns?
- Är det något i strukturen kring en officers karriärutveckling som du anser skapar skillnader i kvinnors och mäns förutsättningar och möjligheter att göra karriär inom Försvarsmakten?
- Har du haft en kvinna som överordnad chef? Ser du några särskilda utmaningar för kvinnor att vara chef inom organisationen?
- Ser du någon skillnad på kvinnors och mäns sätt att leda inom organisationen?
- Upplever du att det är skillnad på att leda kvinnor och män?

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



FOI
Totalförsvarets forskningsinstitut
164 90 Stockholm

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

www.foi.se