

”Att skjuta ut sig”

Varför stridspiloter väljer att lämna Försvarsmakten i förtid

av *Sophie Bosdotter och Tommy Wellborg*

Résumé

The number of fighter pilots in Sweden will decrease in the next few years because more pilots are retiring than new ones are being trained, and because pilots are deciding to leave service prematurely. This article examines the factors and circumstances related to pilots' work motivation and what the Swedish Armed Forces (SAF) can do to retain pilots. The perspective taken is that of fighter pilots, both those serving today (survey) and those who have chosen to leave the SAF (interviews) since 2013. Using established work motivation theories, the article identifies four idealized types among pilots who have left the SAF. The influence factors and logic behind leaving the SAF are different for the four types, although none of the interviewed pilots matches an ideal type precisely. Due to the different motivational patterns the SAF will benefit from considering several solutions to improve the overall retention of fighter pilots. We seek to identify any pattern or connections among the motivational factors that cause fighter pilots to leave the SAF prematurely. We aim to present our analysis in an accessible form that can have an impact on the discussion about the difficulties in retaining pilots in the SAF. Our analysis can hopefully also be of use to air forces beyond the Swedish context.

ANTALET STRIDSPILOTER I Sverige kommer att minska de närmaste åren på grund av att fler går i pension än det utbildas nya, och för att piloter lämnar Försvarsmakten (FM) i förtid. Artikeln undersöker faktorer och omständigheter relaterade till piloters arbetsmotivation och vad FM kan göra för att behålla dessa. Perspektivet gäller både de som tjänstgör idag (enkät) och de som har valt att lämna FM sedan 2013 (intervjuer).

Med hjälp av etablerade teorier om arbetsmotivation identifierar artikeln fyra idealtyper bland piloter som har lämnat FM (de yttre motiverade, de högpresterande, de familjeorienterade och specialisterna). De påverkande faktorerna och logiken bakom att lämna FM är olika för de fyra typerna, även om ingen av de intervjuade piloterna matchar en idealtyp exakt. Många av pilo-

terna nämner uppfattningar om orättvisa löner och en höjd pensionsålder som faktorer som fick dem att lämna FM eller överväga att lämna. Andra vanliga faktorer är behovet av balans med familjeliv, arbetsort och vilja att anta nya utmaningar. Arbets- och familjesituationer förändras över tid vilket påverkar motivationen. Utifrån de olika motivationsmönstren skulle FM ha nytta av att överväga flera olika lösningar för att behålla fler stridspiloter.

I artikeln försöker vi identifiera eventuella mönster eller samband mellan de motivationsfaktorer som gör att stridspiloter lämnar FM i förtid. Vi försöker också att presentera vår analys i en tillgänglig form som kan få genomslag i diskussionen om svårigheterna att behålla piloter i FM. Vår analys kan förhoppningsvis också vara till

nytta för organisationer utanför det svenska flygvapnet.

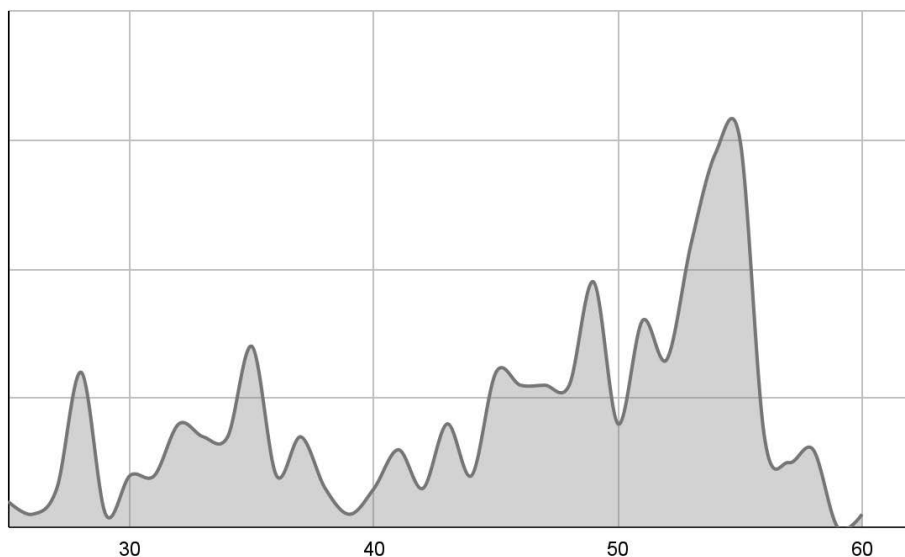
Introduktion

... det är färre och färre saker som är bra med att jobba som pilot i Försvarmakten medan den civila sektorn länge har arbetat för att förbättra sin attraktion i form av löner, förmåner och utvecklande arbetsuppgifter. Sedan jag tog anställning så har Försvarmakten hotat med att sänka ingångslönen, de har höjt min pension med 12 år och minskat utlandsövningar. Just nu så stressas hela arbetscykeln ute på divisionerna och de flesta tvingas till att ta

utbildningssteg allt tidigare för att fylla de vakanser som finns.¹

Efter decennier av neddragningar befinner sig FM in i en tillväxtfas. För det svenska flygvapnet hotar en stor personalbrist. Piloter lämnar tidigt och fler går i pension än det utbildas nya. När filmen "Top Gun" hade premiär 1986 utbildades 40 piloter varje år. Idag är siffran som bäst 12, och snittet de senaste decennierna har varit lägre än så.²

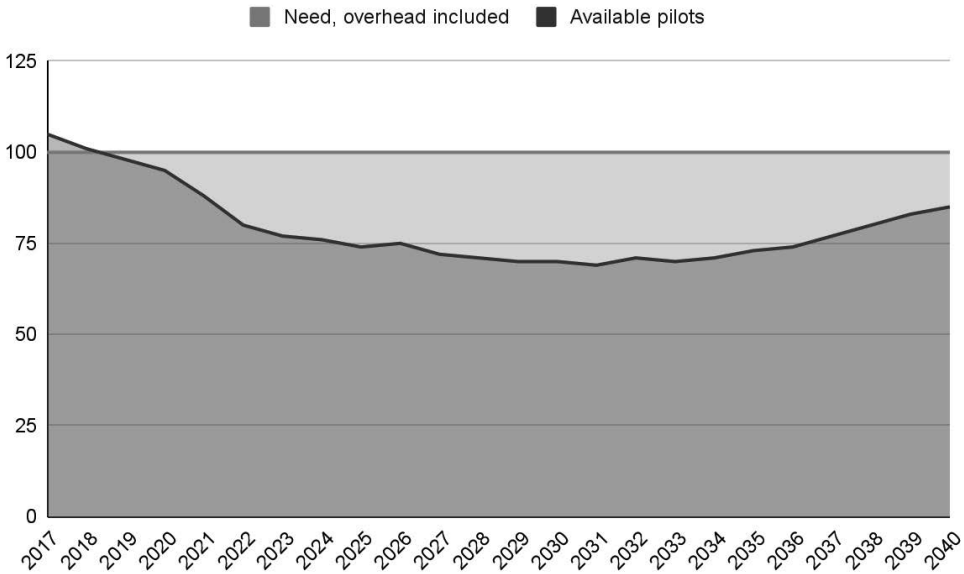
Åldersfördelningen (figur 1) innebär att antalet stridspiloter under de kommande tio åren närmar sig kritiskt låga nivåer. Figur 2 visar en prognos över antalet piloter i FM de kommande åren baserat på statistik från 2017.



Figur 1: Åldersfördelning av fixed-wing piloter i FM 2021. (stridspiloter födda 1987 eller tidigare kan gå i pension vid 55 års ålder).

Piloter som går i pension fyller vanligtvis viktiga befattningar på en högre nivå inom FM. Att fylla nyckelpositioner som kräver pilotbakgrund kommer att bli svårt i framtiden eftersom färre stridspiloter avancerar i karriären efter sina år på en insatsdivision. För att en stridsflygdivision ska fungera optimalt

krävs en blandning av erfarna och mindre erfarna piloter. Erfarenhet behövs för att man ska kunna ta till sig och utbilda nya piloter och för att upprätthålla operativ förmåga. Därför kan det bli mycket kostsamt för FM att förlora erfarna piloter i förtid, både ekonomiskt och personalmässigt. Stridspiloter



Figur 2: Uppfyllnadsgrad av piloter i FM under de kommande åren.³

som är färdiga gruppchefer, har i sin utbildning kostat FM cirka 150 miljoner kronor.

Vi har identifierat vissa faktorer och omständigheter som leder till att piloter lämnar tidigt. Ingångslönen för en stridspilot har stått stilla sedan 1999, även om den förväntade löneutvecklingen är brantare idag. Skillnaden i penningvärde gör fortfarande att piloter som börjar idag tjänar mindre under hela sin karriär än de som började 1999. FM har sparat pengar genom att hålla nere lönerna samtidigt som antalet piloter som lämnar tidigt, tills nyligen, har varit relativt få.

Pensionsåldern för stridspiloter födda 1987 eller tidigare är 55 år. De får en tjänstepension som motsvarar cirka 70 procent av lönen mellan 55 och 65 år. Den som vill arbeta vidare efter att ha fyllt 55 erbjuds att fortsätta med ordinarie lön, och 30 procent extra sparas till pensionen de erbjuds från 65 års ålder. Under denna tid går de dock miste om sin tjänstepension. Tar piloten istället anställning hos en annan arbetsgivare

erhålls hela pensionen plus den nya lönen. För stridspiloter födda 1988 eller senare är pensionsåldern 67 år.⁴

Men även om faktorer som lön och pensionsålder har en inverkan på stridspiloternas motivation, är fortfarande lite känt om vad som motiverar piloter i deras yrke och varför vissa väljer att lämna FM. Tidigare forskning, främst från USA, understryker detta och visar att Sverige inte är ensamt om att ha svårt att behålla piloter.

Taylor, Moore och Roll menar att bristen på militära piloter i USA utgör en kris för landets operativa enheter.⁵ Bristen beror främst på attraktiva alternativ inom den civila sektorn, och på att arbetsbelastning och många militära insatser har en negativ inverkan på människors livskvalitet. I en färsk studie säger Mattock, Asch, Hosek och Boito att det traditionella sättet för United States Air Force (USAF) att reglera tillgången på piloter har varit att antingen utbilda fler nya piloter eller behålla fler piloter genom bonusar

och incitamentslön. Deras analys visar att det är mer kostnadseffektivt att höja löner och bonusar än att öka inflödet av nya piloter.⁶ Dessutom ger det en snabbare effekt under de kommande kritiska åren eftersom erfarna piloter är en bristvara.

Bernthal använde Porter and Steers Met Expectations Model i sin doktorsavhandling för att undersöka varför erfarna stridspiloter lämnar United States Marine Corps (USMC). Bernthal identifierade nio områden som ledde till en lägre grad av arbetstillfredsställelse till följd av ouppfyllda förväntningar: högt operativt tempo, brist på resurser, arbetsbelastning på grund av ej flygrelaterade uppgifter, balans mellan arbete och privatliv, brist på flygtimmar, befordran, lön och förmåner samt USMC-kultur och ledarskap.⁷

Switzer rekommenderar åtgärder som USAF måste vidta för att behålla sina piloter. Enligt honom är viktigaste faktorerna att bemöta: 1. Svårigheter att balansera arbete och privatliv, 2. Osäkerhet om framtida arbetsuppgifter, 3. Arbetsbelastning som inte är flygrelaterad, 4. Jobbmöjligheter inom den civila sektorn och 5. Lön och förmåner.⁸

Forskningen som härrör från USA avslöjar inte bara att kvarhållande till stor del handlar om arbetsmotivation, utan också att det som motiverar en pilot att stanna eller lämna involverar en komplex uppsättning motivationsfaktorer och omständigheter.

Det finns kulturella skillnader mellan Sverige och USA, vilket gör att slutsatser från studier av amerikanska piloter kanske inte är fullt giltiga i Sverige. En skillnad relaterar till maskulinitet, det vill säga om man motiveras av att vara bäst och nå framgång, eller om livskvalitet och omsorg om andra värderas högre i samhället.⁹ Att vara stridspilot kan betraktas som ett maskulint och tävlingsinriktat yrke, men som Heilmann, Bell och McDonald drar slutsatsen i sin studie av officerare, har familjerelaterade upp-

levelser en större inverkan på officerare i USA än jobbrelaterade upplevelser när det gäller beslutet att lämna och påbörja en ny civil karriär.¹⁰ Militärlivet i USA har större inverkan på hela familjens livssituation än vad det har i Sverige. Ett allt mer jämlikt samhälle ställer dock nya krav på arbetsgivaren att ta hänsyn till piloternas hela livssituation om den vill behålla dem.

Med fokus på den svenska situationen är syftet med denna artikel att undersöka faktorer och omständigheter som gör att stridspiloter lämnar sitt yrke i förtid och vad FM kan göra för att få så många som möjligt att stanna. FM är bekant med situationen, men kunskapen om den ur ett pilotperspektiv är knapp. Lön, bonus och pensionsålder är faktorer som är lätta att mäta och lätta att ändra på, men att förstå varför stridspiloter lämnar sitt yrke kräver studier som går djupare och lyfter fram piloternas perspektiv.

I ett försök att komma till rätta med denna lucka är artikeln baserad på explorativ forskning som använder ett brett teoretiskt ramverk relaterat till arbetsmotivation. Den explorativa karaktären motiveras av bristen på tidigare forskning som intresserar sig för pilotperspektivet. Det är också därför som en bred uppsättning frågor ställdes, både i en enkät som skickades till alla FM-piloter i början av 2021, och i intervjuer våren 2021 med alla stridspiloter som lämnat flygvapnet sedan 2013 (15 piloter).

Teoretiskt perspektiv

Ordet motivation har definierats på olika sätt av många olika forskare. Det medeltida latinska ursprunget har att göra med drivkraft, eller något som orsakar rörelse. Flertalet forskare är överens om att motivation är en term för de processer som sätter igång, upprätthåller och riktar ett beteende. Men variationen i de olika definitionerna är stor,

kanske beroende på att motivation är ett vetenskapligt konstruerat begrepp och ganska svårt att ta på i verkligheten. Förlänger man ordet till arbetsmotivation har det begreppet ofta använts för att studera hur man bäst får anställda att arbeta bra och producera för företaget. Det vi menar med begreppet träffas bäst i följande definition

Work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration.¹¹

En stor del av teorierna kring motivation går i grunden tillbaka till hur vi ser på att vara människa och på mänskliga behov. Vilka drivkrafter är det som styr vårt beteende och får oss att göra saker? Omsätter man det till en arbetssituation ligger det ofta i både arbetstagarens och arbetsgivarens intresse att individer trivs och att de fokuserar sin energi på arbete som leder mot organisationens mål. Intressant i vår undersökning är att motivationen inte handlar om att göra ett bra jobb utan om hur motiverad man är att stanna i sin yrkesroll, dock finns det en samvarians däremellan. Individer som gör ett bra jobb för att de är motiverade väljer oftast att stanna längre i sitt yrke.¹²

Från tidigare forskning om piloter antar vi att individuella skillnader i arbetsmotivation kommer att vara viktiga för att förstå pilotavgångar. Faktorer inkluderar hur individen värdesätter olika delar av arbetet och de omgivande förutsättningarna,¹³ om individen motiveras mest av inneboende eller yttre faktorer,¹⁴ hur individen reagerar på upplevda orättvisor,¹⁵ hur yngre människor jämför sig med äldre¹⁶ och inverkan på familjerelationer och balansen mellan arbete och privatliv.¹⁷ Allt detta är exempel på faktorer och omständigheter som varierar

mellan individer och till viss del måste inrymmas i en analys.

I artikeln förlitar vi oss på etablerade teorier om arbetsmotivation (expectancy theory, extrinsic and intrinsic motivation, och equity theory) för att förstå variationer i arbetsmotivation bland svenska stridsflygare.

Förväntansteorin har sitt ursprung i kognitiv psykologi och handlar om individers förväntningar på sitt arbete. Vroom utvecklade en formel (inte matematisk) för att förstå komponenterna i motivation:¹⁸

Motivation = Expectancy x Instrumentality x Valence (x Social Context)

Personer motiveras om de tror att deras ansträngningar leder till en ökad prestation och ett förbättrat resultat (expectancy), om deras prestation belönas (instrumentality) och om värdet på de upplevda belöningarna (valence) är önskvärda för individen.¹⁹ Lloyd och Mertens lade till en faktor av social kontext till ovanstående formel eftersom anställda interagerar med andra och påverkar varandras attityder, vilket i sin tur kan ha inverkan på motivation.²⁰

Locke, Porter och Steers betonar att skillnaden mellan individers förväntningar på sitt jobb och hur de möts, genom faktiska upplevelser på arbetsplatsen, avgör arbetstillfredsställelsen.²¹ Detta är subjektivt men kan förklaras genom att se på hur mycket individer värderar olika aspekter av arbetet och de omgivande omständigheterna.²²

Ryan och Deci bygger vidare på Herzbergs teori när de talar om yttre och inneboende motivation.²³ Inneboende motivation kommer från människans behov av kompetens och självbestämmande och skapar ofta känslor av intresse, glädje och spänning. De yttre faktorerna kommer utifrån i form av lön, bestraffning och sociala normer. Det kan dock vara svårt att skilja mellan dessa faktorer eftersom till exempel sociala behov

kan vara svåra att kategorisera som inneboende eller yttre.²⁴

Anställda med hög inre motivation skulle vara mer villiga att hjälpa kollegor med sina uppgifter och ha en lägre sannolikhet att lämna sitt jobb.²⁵ När uppgifterna väl är uppfyllda skapar Herzbergs hygienfaktorer ingen ytterligare motivation utan kan undvika att skapa missnöje, på samma sätt som hygien håller sjukdomar borta. Detta är ganska likt yttre motivation och teorin har fortfarande ett förklaringsvärde.²⁶

Högre lön leder inte alltid till bättre prestationer. Om en högre lön innebär uppgifter som inskränker personers frihet att styra sin egen tid och vad de gör upplevs arbetet som mindre tillfredsställande. Yttre belöningar får företrädare framför de inneboende, vilket kan leda till dålig motivation. Det är dock viktigt att ha en balans här eftersom för mycket inre motivation kan få medarbetaren att arbeta mot sina egna mål istället för organisationens.²⁷

Enligt rättviseteorin (equity theory) bryr sig individer inte bara om absoluta belopp, utan också om vad de får i förhållande till andra. När människor upplever en obalans mellan input och output i förhållande till andra skapas spänningar som individer strävar efter att utjämna. Den anställde kan reagera på denna obalans på flera sätt, som att kämpa för löneförhöjning eller andra uppdrag, minska sin arbetsinsats, överlåta mer arbete till andra eller helt enkelt dra sig ur situationen och söka arbete någon annanstans.²⁸

Kollmann et al har visat att äldre och yngre anställda generellt reagerar olika på orättvisor. Att få för mycket betalt (mer output än input) minskade äldre människors tillfredsställelse med sitt jobb, men inte de yngres. Att vara underbetald (mer input än output) minskade unga människors tillfredsställelse med jobbet, men inte de äld-

res. Därför föreslår Kollmann et al att äldre människor är mer motiverade av att göra ett bra jobb, medan yngre människor är mer motiverade av de upplevda belöningarna som arbetet ger.²⁹

Metod

Det empiriska materialet för denna studie bygger i första hand på kvalitativa intervjuer med piloter, som har lämnat FM. Dessa har kompletterats med sekundärt material i form av en enkätundersökning riktad till aktiva piloter och med dokument från FM.

Enkäten distribuerades i början av 2021 till alla piloter som för närvarande är i FM. Den var inte skriven eller distribuerad av oss, utan av en lokal flygchef och två andra piloter. Undersökningen behandlade problemställningen som vi ville studera, och frågorna fokuserade på faktorer som får piloter att fundera på att lämna FM och vad som skulle behövas för att få dem att stanna. Totalt mottogs 233 enkätsvar, en svarsfrekvens på över 80 procent. Av de svarande var 128 stridspiloter (vår målgrupp); 42 av stridspiloterna var yngre, födda 1988 eller senare, med en pensionsålder på 67.

Enkätens syfte tolkade vi som delvis politiskt, ett sätt för flygvapnet att tydligt kunna visa för Försvarmaktens centrala ledning hur läget uppfattades av arbetstagarna och därmed få gehör för nödvändiga förändringar innan alltför många piloter skulle välja att lämna. Det fanns även en vilja att identifiera åtgärder som kunde göras på lägre nivå.

Vi tog på oss uppdraget att sammanställa och analysera dessa svar. Detta ledde till att vi sökte efter en djupare förståelse för varför vissa stridspiloter väljer att lämna yrket.

Genom kvalitativa intervjuer med piloter som inte längre tjänstgör, strävade vi efter att komma närmare nyanserna och samspelet mellan faktorer som kan vara svåra att

mäta kvantitativt. Vi intervjuade 15 piloter som lämnat FM. De valdes ut bland personer som lämnat en aktiv flygande position i en insatsdivision mellan 2013 och 2021. För att intervjupersonen skulle kunna presentera sin historia var intervjun semistrukturerad. Det var förberedda frågor där vi sökte svar gällande förväntningar och erfarenheter vid val av yrke, utbildningen, arbetet som strids-pilot och om att lämna yrket. Alla deltagare fick samma frågor, men vi sökte ett öppet samtal om de ämnen som frågorna berörde. Intervjuerna var öppna och personliga, och det var viktigt för oss att behandla all information som känslig, både ur personlig och organisatorisk synvinkel.

Vi jämförde resultaten från intervjuerna med svaren från enkäten för att bättre förstå faktorerna bakom beslutet att lämna. Vid utformningen av intervjufrågor samt under intervjuerna eftersträvade vi en teoretisk försiktighetsprincip som innebar att vi ville förhålla oss öppna till vårt empiriska material och inte för tidigt bestämma vår teoretiska referensram. Det viktiga var att lyssna på berättelserna, samtidigt som tidigare forskning och etablerade arbetsmotivationsteorier studerades, för att förstå piloternas erfarenheter.

Vid kodning av intervjuerna framstod vissa begrepp som centrala. Dessa var: utmaningar, utveckling, självförverkligande, flexibilitet, själva arbetet, gemenskap, trygghet, lön, pension, balans mellan liv och arbete, stagnation och post-division. Det senare syftar på vad som händer i en stridspilots karriär efter åren på en insatsdivision.

Det blev tydligt att enskilda piloter hade sina egna skäl för att fatta beslutet att lämna FM. Men vid analys av svaren framkom mönster i hur vissa motivationsfaktorer hänger ihop och upprepas. Dessa mönster gjorde det möjligt för oss att identifiera olika idealtyper som representerade olika logiker bakom vad som motiverar och vad

som får dem att besluta sig för att lämna yrket. Dessa typer både avslöjar och förenklar mångfalden i vad som motiverar piloter att lämna sitt yrke.

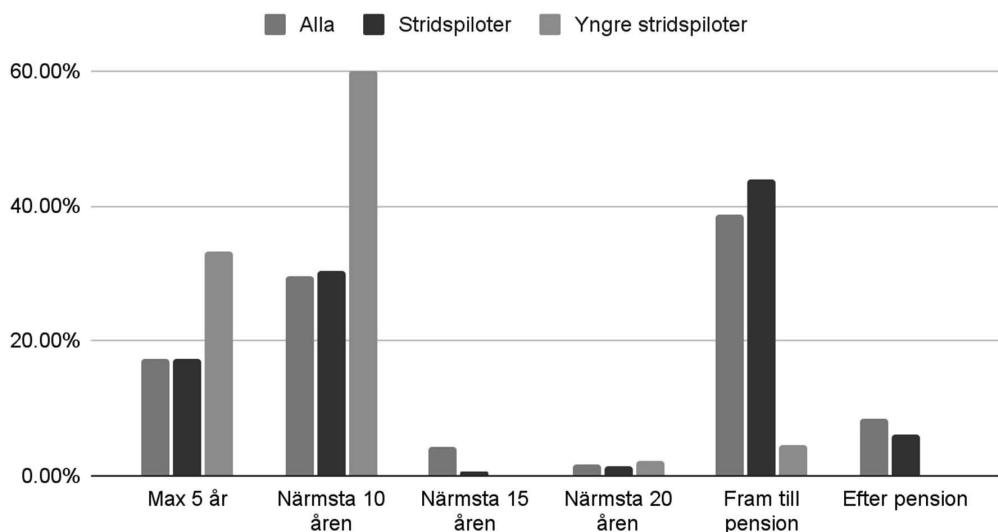
Viljan att kategorisera människor utifrån deras personlighetstyper och skillnader mellan generationer har länge funnits inom samhällsvetenskapen. Men vårt mål är inte att göra en analys av personligheter. För oss är detta inte en fråga om personlighetstyper, utan snarare drivkrafter och omständigheter samlade i olika idealtyper för att ge ett språk och ett analysverktyg för att bättre förstå varför piloter lämnar. Idealtyp är ett begrepp inom sociologisk teori och metod avsett att beskriva en konceptuell eller analytisk modell, eller typ, som kan användas som ett verktyg för att förstå världen. Ideal syftar på "ren" i detta sammanhang och handlar inte om någon form av värdering.³⁰ Artikeln delar in svenska stridspiloter i olika idealtyper utifrån deras motivationsmönster för att fortsätta eller lämna sitt yrke.

Resultat

Enkätundersökning av aktiva piloter

Svaren från stridspiloter skiljer sig inte nämnvärt från svaren från andra piloter i FM. Men när de yngre piloterna filtreras ut från de äldre framträder en bild av att FM riskerar att få ännu större problem att behålla stridspiloter i framtiden.

Figur 3 visar svaren på: "Hur länge tror du att du kommer att fortsätta arbeta i FM?" Endast hälften av de tillfrågade uppgav att de kommer att stanna till eller efter pension, vilket tyder på en hög andel som avser att lämna FM före pension. Åldersfördelningen avslöjar också att endast en liten andel av de yngre tillfrågade tror att de kommer att fortsätta att arbeta i 15 år eller mer.

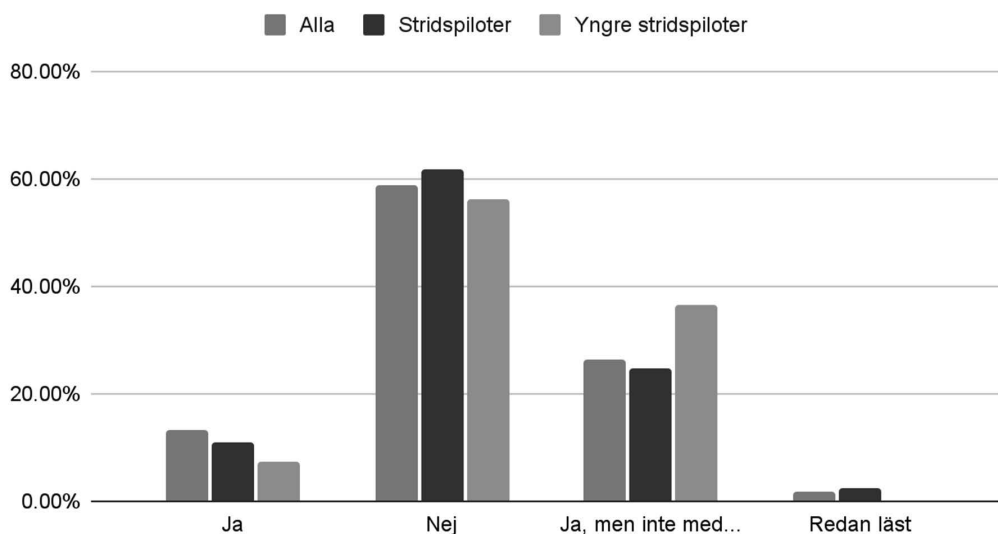


Figur 3: Procentuell fördelning av hur länge piloter avser att stanna i FM.

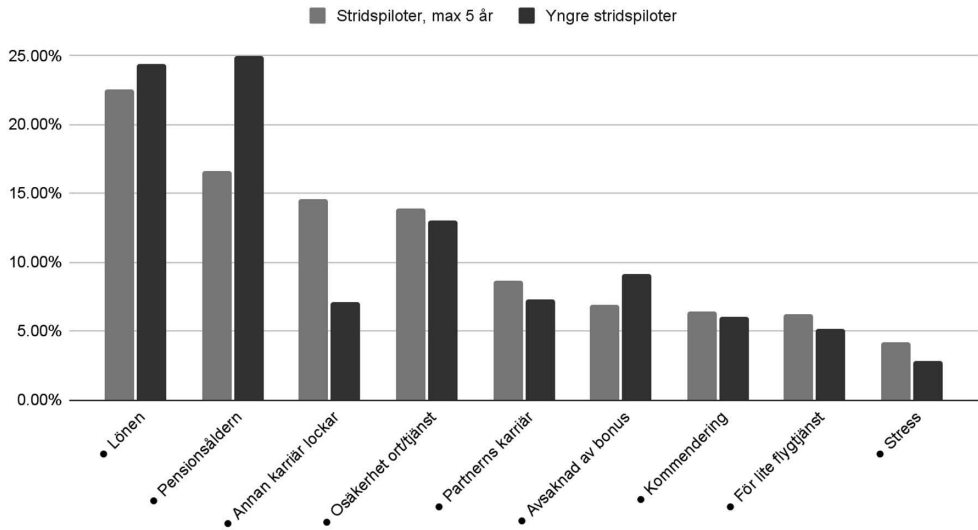
En utmaning för FM är att få fram individer med pilotbakgrund för ledande befattningar i framtiden, när så få yngre piloter tänker sig en lång karriär. I svaren på ”Är du intresserad av att söka Högre Officersprogrammet (HOP)?” vi ser fördelningen i figur 4, där

endast tre av de 42 yngre stridspiloterna är intresserade av att söka HOP under rådande förutsättningar.

När vi tittar på dem, oavsett ålder, som kan antas ha kommit längst med sina tankar att sluta i Försvarsmakten, de som angett att



Figur 4: Procentuell fördelning av piloters intresse av att söka HOP.

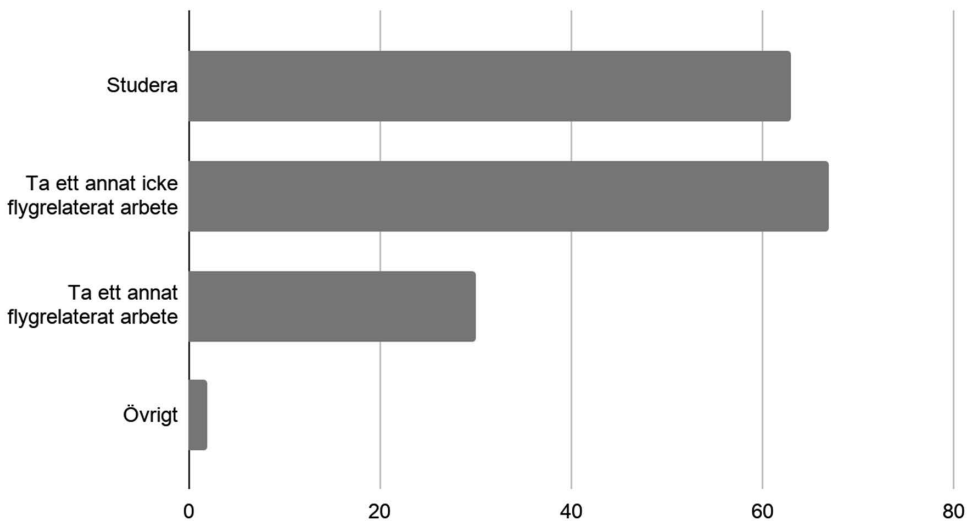


Figur 5: Procentuell fördelning, ”Vad är det som gör att du vill lämna FM?”

de kommer att sluta inom fem år, ser fördelningen av svaren på fråga 6, Vad är det som får dig att vilja sluta i Försvarsmakten?, ut enligt de ljusblå staplarna. Lönen uppges vara den viktigaste faktorn följt av pensionsålder och därefter att en annan karriär utanför

Försvarsmakten lockar. De mörkblå staplarna visar svaret på samma fråga från alla yngre stridspiloter, där är pensionsålder och lön dubbelt så viktiga som övriga faktorer

I svaret på ”Om du lämnade FM, vad skulle du göra istället?” ser vi att annat flyg-



Figur 6: Yngre stridspiloters svar på fråga: Om du gick, vad skulle du göra istället?

relaterat arbete inte är det mest intressanta. Bland de yngre stridspiloterna är studier eller annat icke-flygrelaterat arbete huvudalternativet, vilket framgår av figur 6.

I de öppna frågorna i enkäten anger de tillfrågade att lönen inte verkar spegla det ansvar man får, och att det finns orättvisor gällande lön när man jämför liknande yrken, som piloter inom Kustbevakningen. Det finns en besvikelse över hur personalen behandlas och hur resurserna fördelas. Det är svårt att kombinera en karriär inom FM med sin partner, och detta är en vanlig anledning till att individer överväger att lämna.

Jag sökte utbildningen med vissa förutsättningar; pension vid 55 och utvecklande arbetsuppgifter med mycket tjänst och övningar på spännande platser. Idag har jag blivit av med dessa ”förmåner” samtidigt som jag är så pass ny så att jag med lätthet kan söka utbildningar och tjänster civilt och skapa en ny karriär.

Yngre piloter drabbas hårdast av ändrad pensionsålder, sänkta löner och borttagande av bonusar.

Jämfört med andra statligt anställda piloter är våra avtal dåliga vilket leder till missnöje. Många tvingas flytta till mindre orter p g a jobbet. I nuläget med vår usla lön kontra risk/ansvar i arbetet är det ofta så att partnern tjänar mer och blir därmed avgörande i val av bostadsort för att få privatlivet att gå ihop.

Är man född -88 och senare kände man sig som riktigt bedragen av arbetsgivaren när pensionsåldern höjdes med 12 år och man bokstavligen talat förlorade ca 6 miljoner kronor och möjligheten att göra saker med livet mellan 55 och 65 års ålder.

En faktor som nämns flertalet gånger i svaren i enkäten, men inte så mycket i intervjuerna är att man önskar en bättre arbetsmiljö i

form av teambuilding, fysisk träningstid och fler övningar. Den upplevt unika gemenskap som finns är något som värderas högt och är något att bygga vidare på.

Enkätsvaren bekräftar den problematiska situationen och indikerar vilka faktorer som kan behöva åtgärdas för att förhindra att piloter slutar.

Intervjuer med tidigare stridspiloter

Att bli pilot var en dröm för vissa, men inte för alla. Men när idén väl föddes och antagningsprocessen började, tyckte alla att det var utmanande och motiverande. Ordet eufori förekommer som svar på frågan om hur det kändes att bli antagen. Flygskolan beskrivs av alla i positiva ordalag: de beskriver god gemenskap, bra flygutbildning med snabb utveckling och genomtänkt pedagogik, där instruktörerna försöker minska elevernas stress och fokusera på att alla ska lyckas.

De första åren i yrket upplevs som positiva. Faktorer som ständiga utmaningar och gemenskap skapar en bra arbetsplats. FM är hierarkisk till sin natur, men inom divisionerna talar deltagarna om ett öppet klimat där deras närmaste chefer är lyhörda och tillgängliga. Efter att ha beskrivit denna positiva start, började berättelserna glida in på vad som slutligen fick dem att lämna. Skillnaderna i berättelserna och i det som motiverade dem att lämna är det som fick oss att skapa de fyra idealtyperna.

De fyra idealtyperna är: a) den yttre motiverade, b) den högrepresterande c) den familjeorienterade och d) specialisten. När vi namngav och beskrev idealtyperna använde vi Top Gun-karaktärer för att ge en viss igenkänningsfaktor och underlätta läsningen. Det hjälper också att betona den fiktiva karaktären hos varje typ. Varje idealtyp är en förenkling av verkligheten; alla individer är mer komplexa än så. Användningen av

karaktärer från Top Gun gör typerna lättare att relatera till, men kräver samtidigt flexibilitet i tanken för att se idealtyperna i ett svenskt sammanhang, särskilt i de fall då verkligheten skiljer sig från filmen. Alla individer är en kombination av olika typer, vi har ofta tyckt oss se en huvudtyp och en bidragande del.

Iceman – den yttre motiverade

Piloter som passar in i denna kategori tycker att gemenskapen och laget är viktigt, men det finns också en vilja att tävla och prestera, antingen som ett lag eller individuellt. Det är viktigt att bli rättvist behandlad och att få uppskattning för det man gör. Man kan uppfatta en viss fåfänga eftersom lön och status är viktigt. Till viss del ses livet som en tävling, där lön och uppskattning från andra blir ett mått på hur väl man har lyckats. Den här gruppen pratar mer om viljan att lämna yrket, då de inte känner sig uppskattade eller ser nästa steg som intressant, än att det finns något annat som känns mer lockande.

Karaktäristiska motivationsfaktorer är utveckling, utmaning, prestation, ledarskap, lön, pension och självförverkligande; jaget är i fokus.

De är fortfarande högmotiverade när de är klara med sin utbildning. Trots viss hybrid och uttalanden om att bli general har många av den här typen inga direkta planer för sin framtid i FM. De vill flyga och vara bäst på det. De är besvikna över att flygtimmarna är betydligt färre än förväntat.

De flesta piloter i denna grupp är något yngre och påverkas av den nya pensionsåldern, vilket tillsammans med lönen ofta beskrivs som ett problem. Att ingångslönen inte har ökat på många år innebär en minskning av köpkraften. (Sen intervjutillfället har ingångslönen höjts) De upplever också att de inte fått bekräftelse genom höjd lön när de

tagit på sig mer ansvar eller fått nya tjänster. En känsla av att bli orättvist behandlad infinner sig. Det gör att de, kanske tidigare än de hade tänkt, börjar fundera på vad de ska göra istället.

Jag mår dåligt av den tiden. Man blir tagen för givet och behandlad hur som helst. Man tycker det är roligt att flyga men ska man verkligen vara kvar i en organisation som behandlar personalen på det sättet. Man vill bli behandlad som en värdefull resurs. P7

Charlie – den högpresterande

För den högpresterande piloten ligger fokus inte på lön, utan på personlig utveckling. De uppskattar motiverade och kompetenta kollegor, som de upplever finns på arbetsplatsen. Den kontinuerliga lärandeprocessen i stridspilotyrket är viktig och man vill undvika stagnation och uppgifter som inte känns utmanande.

Varken arbetsbelastningen eller balansen mellan arbete och familj upplevs som ett stort problem. Dessa individer lämnar inte något de ogillar, utan hittar snarare något nytt som känns spännande och utmanande när FM inte längre erbjuder det.

Karaktäristiska motivationsfaktorer är utveckling, utmaningar, gemenskap och flexibilitet. Fokus ligger på den egna utvecklingen och utmaningen, men de ser också gemenskapen som en viktig faktor.

För dessa piloter beskrivs ofta valet att bli stridspilot som en slump, eller så har det funnits ett flyg- eller tekniskt intresse under lång tid. Yrket ses mer som ett möjligt val bland flera alternativ. Personlig utveckling är viktig och när de känner att de inte utvecklas börjar de fundera på att göra andra saker. Ofta har de läst någon utbildning på universitetsnivå tidigare, och det nuvarande yrket jämförs med vad som kunde ha varit.

Dessa individer upplever ofta att de har bra ledare och ges möjligheter att utvecklas mot högre positioner. De verkar dock fortfarande tycka att det tar för lång tid att göra karriär i FM. Utbildningsstegen är för långa och inte tillräckligt flexibla. Charlie-typen har ofta en alternativ karriär i åtanke, och de skulle vilja se mer flexibla karriärvägar inom yrket, så att deras talang kan utnyttjas fullt ut av FM.

Utvecklingsmöjligheterna. Jag har svårt att identifiera mig med gammkaptenerna. Att bli bra på någonting och sen göra det i 25 års tid och vara nöjd med det. Jag tycker om att utvecklas. Gräns höger och gräns vänster kändes ganska snäv för vad man kan bli och vad man kan drömma. P10

När de väl har lämnat FM kan de sakna syftet med yrket och strukturen inom organisationen som de upplevde som stridsplaner. Dessa individer skulle önska starkare kopplingar till FM efter att de lämnat och kan överväga att återgå till en ny roll, eller kombinera jobb i FM med en civil karriär.

Goose – den familjeorienterade

Piloter i denna grupp reflekterar över organisationens mål och resurser och över sin egen och sin familjs situation. Den familjeorienterade typen är en lagspelare som vill bidra, både hemma och på jobbet. När det blir konflikt i möjligheten att leverera fullt ut i både yrkes- och familjerollen väljer de en väg där det är möjligt. Hos de vi intervjuade innebar det att lämna FM. Gemenskapen lyfts fram som viktig och motivationen är nära relaterad till andra. De upplevs som mycket lojala, både mot yrket och mot familjen.

Man slits mellan familj och arbete. På jobbet hade man dåligt samvete för att man inte kunde vara hemma och när man var hemma eller själv på divisionen hade man

dåligt samvete för att man inte kunde göra det man skulle göra. Efter några år tänkte jag att så här kan jag inte hålla på. Jag får förändra mitt liv så att jag kan må bra istället. P2

Karakteristiska motivationsfaktorer är balans, flexibilitet, gemenskap och syfte. Pilotens egen roll i förhållande till andra och i förhållande till arbetsmålen är viktig.

Goose-typerna baserade ofta sin ansökan på ett starkt intresse för flyg, men mest av allt uppskattar de gemenskapen och beskriver divisionen som ett team.

En samling individer som är ganska lika överlag och hjälps åt på ett bra sätt. Det finns rum för nytänk och en del artistisk frihet. Man diskuterar allting, vad som är bra och dåligt. Det finns en strävan att både kollektivet och individen ska bli bättre. P14

Precis som Iceman-typen pratar man i den här gruppen om känslan av besvikelse. Tanken på att sluta uppstod inte för att de inte trivdes på jobbet, utan för att de upplevde en viss stelhet från organisationen när det gäller lösningar som gör att de kan kombinera yrkesliv och privatliv. Det har funnits stor förståelse för föräldraledighet och andra behov i det dagliga livet, men arbetet innebär mycket frånvaro från hemmet. Efter några år kommer arbetet med största sannolikhet innebära kommenderingar till andra orter, vilket påverkar familjelivet.

Det funkade så länge vi inte hade barn, när vi fick barn, och just för att jag har en fru som är ambitiös, duktig och gör karriär på sitt håll, då jobbar vi båda mycket och strukturen i Forsvarsmakten är inte anpassad för det. P1

Frun vill flytta hem om X antal år. Det var till slut svårt att hävda äganderätt på vart vi ska leva. P5

I samtalet om bristen på flexibilitet kommer också känslan av trygghet fram. Det kommer alltid att finnas en plats för dig i FM om du inte gör några allvarliga misstag. Vissa känner dock att de måste acceptera något annat än vad de verkligen vill.

Lönen är ingen större faktor i denna grupp och inte heller majoriteten av denna typ påverkas av den nya pensionsåldern. Några av dem har nu jobb utanför FM med lägre lön.

För många av Goose-typen finns en önskan att återvända till FM om familjesituationen tillåter. Men det upplevs problematiskt med mycket frånvaro från hemmet och kommenderingar till andra orter om man placeras på flygskolan eller i stabstjänst. Här föreslås andra lösningar som kräver flexibilitet från arbetsgivaren, till exempel möjlighet att dela tjänster eller att flygskoleelever kommer dit instruktörerna är istället för tvärtom.

Viper – specialisten

Den här gruppen representeras av den rutinerade och flygälskande ”gammkaptenen” som sitter på bakre bänk i ordersalen och berättar för de yngre hur flygningen ska gå till. Likt övriga typer vi beskrivit är Viper – specialisten en idealtyp och inte någon specifik individ som vi har intervjuat. Dragen hos just den här idealtypen förekommer oftast i kombination med någon av de andra typerna och verkar för sig självt vara en bidragande faktor men oftast inte tillräckligt för att lämna yrket. Viktigt är gemenskap och att få vara en del i flyglaget. De är nöjda med sin flygfokuserade tjänst och vill kunna fortsätta med detta under många år utan krav att bemanna andra typer av befattningar.

Karakteristiska motivationsfaktorer är själva arbetet, arbetsbelastning, gemenskap, fokus på kärnverksamheten, resurser i form av flygtid, administrativt stöd och övningar.

Dessa individer har inga ambitioner att göra en högre karriär inom FM utan värdesätter ett lugnare liv där de har tid att bli duktiga piloter och sedan använda sina kunskaper för att hjälpa divisionen och de yngre piloterna att utvecklas.

Det stora problemet för den här kategorin är att när stridspiloter är färdiga gruppchefer, och ibland även tidigare än så, börjar de uppleva en osäkerhet för vad som ska hända i framtiden. De trivs med sitt jobb som det är men eftersom de inte är intresserade av att läsa vidare mot högre befattningar och inte heller vill drabbas av ofrivilliga kommenderingar och pendling börjar de fundera över vad de kan göra istället. Pressen att gå vidare uppåt i organisationen upplevs som stark eftersom det numera inte finns särskilt många lämpliga individer att välja bland för att fylla platser i en divisionsledning eller som lärare på flygskolan.

Tåget ska gå i att göra annat, man måste tänka taktiskt, hur och vad ska jag göra för att vara kvar på divven? Det tog bort lite av glädjen...

...förr fanns det folk för att fylla på uppe i gasverket, den klicken som ville gå vidare räckte till. Nu ska den där klicken vara alla och det måste vara alla för att fylla systemet. P5

Till skillnad från Charlie uppskattar Viper det dagliga livet på divisionen, och fokuserar gärna på vad som kan kallas kärnverksamheten. Det är inte alltid samma drivkraft att ta på sig extraarbete utöver flyget. Det finns även en besvikelse över organisationen på grund av uppfattningen om att flera personer har fått ofrivilliga kommenderingar med kort varsel. Ambitionen att ge medarbetarna en trovärdig femårsplan ansågs inte fungera.

Det kanske inte fanns möjligheten för cheferna att göra seriösa femårsplaner, men det

blev mycket paniklagningar. Ostrukturerad organisation. Kortsiktigt sätt att planera fick mig att se om mitt eget hus. Folk kom ut från medarbetarsamtal med en biljett därifrån. P12

Om att lämna

För många är det en dröm som går i uppfyllelse att vara pilot, och för alla har det blivit en stor del av deras identitet. Därför togs beslutet att lämna efter en lång och utmanande tankeprocess.

Identitetskris, det är någonting jag levt med i många år att jag är pilot, ska jag inte vara det längre? Ska jag bara vara någonting annat? Det var jättesvårt. P5

Lojalitet mot sin yrkesroll, kollegor och FM är något som nämns av nästan alla vi intervjuat.

Det var jobbigt att lämna då det kändes som om Försvarsmakten investerat så mycket i mig. Och så var det jobbigt att lämna kollegorna. P6

Den större uppgiften, att vara en viktig del av Sveriges försvar, skapar ett sammanhang. En ny yrkesroll som innebär att tjäna så mycket pengar som möjligt för ett företag är inte lika motiverande.

Uppgiften jag har nu, att tjäna pengar åt någon annan, jämfört med att försvara Sverige, det inte riktigt samma sak. P7

För de allra flesta vi pratat med så är vår intervju första gången någon från FM har kontaktat dem efter de har slutat och varit nyfikna på varför. Vi ställde frågan till samtliga respondenter om det finns något som skulle kunna få dem att komma tillbaka till FM. För vissa skulle det krävas stora förändringar från FM och deras nuvarande situation med boende och jobb i en annan

stad gör det osannolikt att de återkommer som stridsflygare. Somliga kan tänka sig att komma tillbaka om eller när familjesituationen förändras. Några är intresserade av att komma tillbaka till FM i en ny roll, exempelvis som flygläkare. För några av de vi intervjuat skulle det krävas väldigt lite för att få dem att komma tillbaka.

Inte uteslutet, har funderat på det. Ingen har ringt. P6

Analys

Kartläggningen av idealtyperna avslöjar att alla typer av stridsflygare finns i FM och att alla typer lämnar. Därför kan den pilotbrist som FM står inför inte ses som ett problem med en viss kategori av piloter, som Icemens eller Charlies, utan snarare som något mer utbrett och komplicerat. Analys av idealtyperna, med enkäten i åtanke, ger upphov till en mer nyanserad förståelse för piloters arbetsmotivation och väcker nya frågor om hur FM ska reagera. I analysen fokuserar vi på några av de framträdande faktorer som kommer fram både i undersökningen och i intervjuerna, såsom lön och arbetsuppgifter. Dessutom lyfter vi fram en del av deras samspel, särskilt i relation till tid, med hjälp av etablerade arbetsmotivationsteorier.

Tid

Stridsflygareyrket förändras över tid, från ett starkt fokus på flygning under den första delen av karriären, till mer fokus på stabs- eller ledningsbefattningar senare. I kombination med en förändrad livssituation genom åren innebär detta förändringar över tid där balansen flyttas från de upplevda positiva aspekterna av yrket, till mer fokus på familjen, arbetsplatsen, hygienfaktorer och förändringar i arbetsuppgifter. Med tiden kan samma pilot gå från karakteristiska mot

en idealtyp (säg Charlie eller Iceman) till en annan typ (säg Viper eller Goose). Brister i hygienfaktorerna blir mer inflytelserika med tiden. Iceman och Charlie pratar om saker som saknas i deras yrke, vilket gör att de vill gå vidare till något annat. Viper och Goose lägger större vikt vid balansen mellan arbete och privatliv. Denna skillnad sammanfaller med en skillnad mellan generationerna.

Vi kan se att motivationen minskar med tiden för vissa individer. Detta kan bero på en känsla av att ha uppfyllt sina flygdrömmar och gjort det mesta som kan göras i ett stridsflygplan. Arbetsvillkor accepteras i början av en karriär, när individen är helt uppslukad av att lära sig yrket, men efter några år när spänningen av nya erfarenheter minskar kan andra faktorer ta över.

När det är dags att lämna en division skapar behovet av att tillsätta instruktörs- och stabsbefattningar osäkerhet om arbetsort vilket kan bli ett bekymmer som påverkar hela familjen.

En annan aspekt av tiden är själva arbetet. Det finns en uppfattning om att en karriär inom FM så småningom kommer att leda till mer skrivbordsarbete och färre flygrelaterade uppgifter. Enligt Porter & Steers modell är skillnaden mellan individens förväntningar och faktiska upplevelser av sitt arbete avgörande för arbetstillfredsställelsen.³¹ Vi ser att en upplevd resursbrist och för lite flygtid kan vara en bidragande orsak när stridspiloter väljer att lämna sitt yrke.

Uppgifter som inte relaterar till flygtjänst uppfattas ofta negativt, särskilt av Viper; detta liknar tidigare forskning om USMC-piloter.³² Minskad flygtid medan det råder pilotbrist rimmar inte riktigt hos många av respondenternas öron. Det finns förslag på att ha mer stödpersonal som kan sköta administrativa uppgifter för att ge piloterna mer tid att fokusera på flygtjänst och vad de uppfattar som kärnverksamheten.

Enkäten visar att majoriteten av de som tänker sluta inom 10 år kommer att göra det när de är mitt i karriären. Vid den tidpunkten har FM satsat mycket resurser för att de ska nå en hög kompetens. Det är mer effektivt, både tidsmässigt och kostnadsmässigt, att behålla piloter än att utbilda nya. Många vittnar om att det skulle krävas relativt låga anslag för att de ska stanna. Det handlar inte bara om siffror, utan om att visa uppskattning.

Det upplevs som att det finns en förväntan av organisationen hur stridspilotens väg inom organisationen ska se ut och vad det innebär att göra karriär inom Försvarsmakten, men genom idealtyperna kan vi se att personalen har andra behov.

Yttre faktorer

Lön är en hygienfaktor som måste finnas för att hålla ”sjukdom” borta.³³ Alla typer, men speciellt Iceman, känner sig orättvist behandlade jämfört med andra statligt anställda piloter, vad gäller deras ansvar och uppgifter. Det har blivit en symbol för arbetsgivarens ignorans att ingångslönen har stått stilla i 22 år och det irriterar stridspiloter att inget görs för att förbättra villkoren. De flesta svarande upplever den plötsliga höjningen av pensionsåldern, utan övergångsregler, baserat på födelseår, som orättvis. Den faktiska lönen och pensionsåldern upplevs som problem, men det stora problemet är arbetsgivarens likgiltighet och upplevda orättvisor.

För Iceman-typerna är lönen den avgörande faktorn som fick dem att lämna yrket. För andra idealtyper är inte lönen det viktigaste, men en upplevd låg eller orättvis lön kan ändå sänka tröskeln och göra det lättare att lämna. Lönefrågan upprör respondenterna och i framtiden kommer den sannolikt att förvärra problemet med att piloter lämnar i förtid. Förväntningar på att piloter ska ta mer ansvar, utan löneökning, väcker

negativa känslor, och blir en av de viktigaste faktorerna som bidrar till att piloter lämnar.

Enligt förväntansteorin saknas den koppling mellan prestation och den externa belöningen (instrumentalitet) som behövs för att behålla motivationen.³⁴ Här går det att se skillnad mellan typerna. Iceman-typer, och i viss mån Charlies, ser sig själva som den tillgång de har blivit för FM, genom investeringarna i dem. För andra skapar denna investering istället lojalitet till organisationen; FM har investerat så mycket i mig att jag nu vill ge tillbaka.

Det är skillnad mellan generationerna, men istället för att kategorisera enbart efter ålder kan det också vara en fråga om typer. Iceman är mer motiverad av yttre faktorer. Detta i sig kan innebära att Iceman, precis som yngre personal i allmänhet, har en större benägenhet att lämna sina jobb.³⁵ Iceman och Charlies upplever att organisationen inte värdesätter deras kompetens och agerar som om piloter skulle vara tacksamma för att få flyga. Samtidigt är jämförelsen inte helt rättvis mot de yngre piloterna då de har lägre ersättningsnivåer än sina äldre kollegor. Ingångslönen är densamma som 1999 och beslutet att ändra pensionsåldern har påverkat negativt. Det beror dels på innehållet i beslutet, dels på att det togs utan någon upplevd dialog. Resultatet att Iceman i högre grad än Goose och Viper upplever att de är underbetalda, och att det påverkar deras arbetsglädje, och ökar sannolikheten att lämna yrket för ett bättre betalt civilt jobb, ligger i linje med tidigare forskning om skillnader mellan generationer.³⁶ Både lön och pensionsålder kan justeras av FM. Det verkar inte bara handla om siffror, utan om vilket budskap dessa ersättningar, eller bristen på dem, skickar.

Samhället och synen på arbetslivet utvecklas ständigt och nya generationer har en annan inställning än tidigare generationer. Stridspilotyrket är för närvarande mans-

dominerat. I ett allt mer jämställt samhälle, där båda parterna i ett förhållande arbetar heltid och där partnern ofta har högre lön, blir tjänstgöring på annan ort eller lång frånvaro hemifrån för övningar eller kommenteringar svårare. FM kan betraktas som en girig organisation som kräver mycket av sina anställda i form av lojalitet, tillgänglighet och engagemang. Girigheten hos FM som organisation utmanas av förändringar i samhället med en mer rörlig arbetsmarknad där människor byter jobb oftare.³⁷

Inneboende faktorer

I likhet med det som Ryan & Deci tar upp tyder våra intervjuer på att inre motivation ofta är viktigare än yttre motivation som lön och förmåner.³⁸ Det finns exempel på att Goose och Viper tagit ett annat jobb med liknande eller lägre lön efter att de lämnat FM.

I likhet med studier av amerikanska officerare och om piloter i USAF, är familjesituationen och balansen mellan arbete och privatliv av stor betydelse.³⁹ Flexibiliteten och möjligheterna att ta ut föräldraledighet eller lämna tidigt för att hämta barn på förskolan bedöms som god. Men sådana saker påverkar fortfarande arbetstillfredsställelsen om lojaliteten är stark till både familjen och yrket. För att kunna prestera på högsta nivå och bidra på ett tillfredsställande sätt till divisionen behöver piloten delta i övningar, debriefingar i slutet av dagen och vara borta från familjen. Att inte leva upp till antingen familjen eller jobbet behov är negativt för motivationen för Goose-typer.

Det är värt att notera att nästan alla är positiva till ledningen från sina närmaste befäl. Cheferna är närvarande, lyhörda och har ett väl avvägt fokus mellan personal och uppgifter. Däremot upplevs ledarskapet på högre nivåer i organisationen till viss del som stelt och gammaldags. Det finns en uppfatt-

ning om att åsikter, främst om hygienfaktorer, men också om motivationsfaktorer, inte lyssnas på.⁴⁰

För Charlie handlar yrkesvalet till stor del om personlig utveckling. Det kan finnas stor potential hos drivna individer om deras kreativitet tas tillvara. Att ha en plan för framtiden, där individen kan uppfylla sina behov av självförverkligande och stimulans, kan leda till att dessa individer behåller sitt intresse och stannar i FM. Ett förslag som respondenterna lagt fram, kopplat till inneboende motivation, är att erbjuda möjligheter att studera till exempel psykologi, medicin, naturvetenskap eller att bli testpilot med en starkare koppling till FM och därigenom uppmuntra individer att stanna längre.

Som organisation behöver FM kompetent personal med rätt erfarenhet för att tillsätta tjänster på högre nivå. Att så få i undersökningen säger att de vill söka högre utbildning inom FM kan vara problematiskt. Utmaningen är att skapa känslan av ett livslångt yrke för de som finns i organisationen.

Få nämnde sin roll som officer; de ser sin identitet i första hand som piloter. Om stridspiloter som lämnar gör det på grund av inneboende egenskaper kan förändringar i rekryteringen vara en lösning på problemet på sikt. Men vi är mer benägna att tro att sociala omständigheter och faktorer kring arbetet är avgörande för beslutet att sluta.

Lloyd och Mertens framhåller att medarbetare interagerar med andra och påverkar varandras attityder, vilket i sin tur kan påverka motivationen.⁴¹ Våra intervjuer har visat att stridspiloter som lämnar FM kan väcka tankar hos andra stridspiloter om sin framtid inom yrket.

Slutsatser

Artikeln har diskuterat varför stridspiloter lämnar FM i förtid och vad som kan göras

för att behålla fler piloter. Analysen visar att orsakerna till att piloter lämnar FM skiljer sig markant. Det bästa sättet att behålla stridspiloter blir alltså olika för de olika idealtyperna.

Stridspiloter som lämnar i förtid, i kombination med att ett stort antal går i pension, i förhållande till kapaciteten att utbilda nya piloter bidrar alla till en ekvation som är svår att lösa. I undersökningen lyser de yttre motiverade (Iceman) igenom och det kan tyckas som att lösningen är högre löner och lägre pensionsålder. Istället kan svaren spegla yngre människors planeringshorisont, eller fungera som en slags indikator på arbetstillfredsställelse. Det är lätt för de tillfrågade i undersökningen att klaga på lönen då denna är något konkret och mätbart, men det kan i själva verket vara ett uttryck för missnöje med ledningen eller upplevda orättvisor i förhållande till andra.

Intervjuerna visar att orsakerna till att piloter lämnar är olika och komplexa. För att lösa problemet behöver FM titta på flera lösningar utifrån de behov och möjligheter som finns.

Förr att behålla Iceman är det viktigt att rensa i hygienfaktorerna så att lön och pension inte är en ständig källa till besvikelse och missnöje. Det är viktigt att på olika sätt visa sin uppskattning. Signaler och löften från högre nivåer måste bli till verklighet för individen. Ökad rättvisa mellan generationerna i pensionsfrågan och gentemot andra statligt anställda piloter när det gäller löner är vad som efterfrågas.

För att behålla Charlie handlar det om att ständigt ge utmaningar och möjlighet till utveckling. Här är det viktigt att ha en tidig dialog om framtiden. Formerna för studier mot ingenjör, läkare eller psykolog bör utvecklas så att en stark koppling till FM kan bibehållas. Intressanta tjänster och karriärvägar inom flygvapnet kan tydliggöras.

För att behålla Goose kan man se över möjligheterna till en lokal karriär och lösningar som innebär mindre tid borta från familjen. Att möjliggöra att HOP i större utsträckning går att läsa på distans skulle underlätta, inte bara för Goose, utan för alla typer av stridspiloter och officerare.

För att behålla Viper kan ett utökat administrativt stöd till divisionerna och mer fokus på kärnverksamheten vara en väg framåt. Även här blir den lokala karriären och möjlighet att stanna längre i flygtjänst en faktor av betydelse.

Nya attityder till arbetslivet gör att FM behöver ändra sin syn på medarbetaren. Varje stridspilot som stannar i yrket är värdefull, både ekonomiskt och när det gäller att upprätthålla operativ förmåga.

Om FM kan skapa ett klimat där anställda känner att deras behov tillgodoses och tidigt starta en dialog med individer om deras framtid, för att vara en del av deras planer och beslutsprocesser, kan detta öka motivationen att stanna. Att i dialog med individen visa flexibilitet och långsiktighet kring tjänster och tillsättning kan ge den stabilitet, de utmaningar och den längre planeringshorisont som piloter behöver för att stanna. FM är till sin natur inte en organisation utformad för att hantera alla individers önskemål och behov. Ett flexibelt försvar behöver inte bara innebära hur vi möter hot och utmaningar, utan även hur vi hanterar personal och formar vår bemanning. För att skapa en bra arbetsplats och kunna möta ständiga förändringar behövs individer med olika egenskaper. Är FM redo för den flexibilitet som krävs för att behålla dessa individer?

FM har andra verktyg att använda än att betala höga löner. Det är viktigt att löner inte får anställda att känna sig alltför besvikna eller orättvist behandlade. Alla intervjupersoner nämnde den positiva känslan

av ett bra flygpass och om gemenskapen på divisionen, något som går långt utöver vad de upplever på andra arbetsplatser. För att behålla personal borde FM arbeta för att förbättra dessa inneboende faktorer som är svåra, eller till viss del omöjliga, att uppnå i andra organisationer.

Vårt teoretiska bidrag handlar om att tillhandahålla språk för att identifiera och dela upp stridspiloter i olika idealtyper, baserat på den logik som kan motivera dem att antingen lämna eller stanna längre i yrket. Efter att de första tio intervjuerna genomförts framkom inga nya kategorier, vilket tyder på att antalet intervjuer var tillräckligt för att nå mättnad. Enligt vår uppfattning ger en analys baserat på idealtyper, större noggrannhet och djup än att prata i allmänna termer, eftersom varje påverkansfaktor endast är giltig för vissa stridspiloter. I övrigt ligger våra resultat i linje med tidigare forskning och förstärker förklaringskraften hos rättviseteori, förväntansteori samt yttre- och inneboende motivation. Artikeln föreslår att mer än ett teoretiskt perspektiv behövs för att fånga varför piloter lämnar.

För vidare forskning skulle vi rekommendera att man gör liknande djupintervjuer med de yngre stridspiloterna som för närvarande tjänstgör i FM. Detta skulle öka förståelsen för hur den yngre generationen stridspiloter ser på sitt yrke och sin framtid inom FM, och skulle samtidigt få dessa individer att känna sig sedda och uppskattade.

Författarna har inga intressekonflikter att deklarerat.

Tommy Wellborg är major och stridspilot vid F21 i Luleå. Han läser det Högre Officersprogrammet vid Försvarshögskolan och kommer att studera sitt andra år vid Defence Academy i England.

Sophie Bosdotter är major med bakgrund i armen inom främst logistik och ledning. Hon har tjänstgjort under två insatser i Afghanistan och arbetat vid den svenska FN representationen i New York. För närvarande läser hon det Högre Officersprogrammet vid Försvarshögskolan.

Referenser

- Ahl, Helene. (2004). *Motivation och vuxnas lärande: en kunskapsöversikt och problematisering*. Myndigheten för skolutveckling.
- Bassett-Jones, Neil och Lloyd, Geoffrey C. (2005). "Does Herzberg's motivation theory have staying power?". *Journal of management development*.
- Berenthal, James P. (2020). *A Qualitative Descriptive Study of Job Expectations, Job Satisfaction, and Retention among Fixed-Wing Marine Pilots* (doktorsavhandling). Grand Canyon University.
- De Simone, Stefania. (2015). "Expectancy value theory: Motivating healthcare workers". *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), s 19-23. <https://pdfs.semanticscholar.org/eb14/06a388050bb07b683a8dcdd49b1d4f43cf29.pdf>.
- Gelade, Garry A; Dobson, Paul och Auer, Katharina. (2008). "Individualism, masculinity, and the sources of organizational commitment". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(5), s 599-617.
- Heilmann, Sharon G; Bell, John E och McDonald, Gavain K. (2009). "Work – home conflict: A study of the effects of role conflict on military officer turnover intention". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), s 85-96.
- Herzberg Frederick I. (1968, 2003). "One more time; how do you motivate employees?". *Harvard business review*.
- Herzberg, Frederick I. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Holmberg, Arita och Alvinus, Aina. (2019). "How pressure for change challenge military organizational characteristics". *Defence Studies*, 19:2. FHS, Institutionen för Säkerhet, Strategi och Ledarskap (ISSL), Ledarskapscentrum.
- Kaufmann, Geir och Kaufmann, Astrid. (2010). *Psykologi i organisation och ledning* (tredje upplagan). Studentlitteratur, Lund.
- Kollmann, Tobias; Stöckmann; Christoph; Kensbock, Julia M och Peschl, Anika. (2020). "What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction". *Human Resource Management*, 59(1), s 101-115.
- Kumar, Suganthi. (2017). "Job satisfaction – an overview". *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 7(1), s 200-206, <http://euroasiapub.org/wp-content/uploads/2017/11/21ESSJan-4388-1.pdf>.
- Lloyd, Robert och Mertens, Daniel. (2018). "Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context". *International Management Review*, 14(1), s 28-43.

- Mattock, Michael G; Asch, Beth J; Hosek, James och Boito, Michael. (2019). *The Relative Cost-Effectiveness of Retaining Versus Accessing Air Force Pilots*. RAND Corporation, Santa Monica CA.
- Mowday, Richard T; Porter, Lyman W och Steers, Richard M. (2013). *Employee – organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Parijat, Pranav och Bagga, Shilpi. (2014). "Victor Vroom's expectancy theory of motivation – An evaluation". *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), s 1-9, <http://irjbm.org/irjbm2013/Sep2014/Paper1.pdf>.
- Psathas, George. (2005). "The ideal type in Weber and Schutz" i Endress, Martin; Psathas, George och Nasu, Hisashi (red): *Explorations of the life-world*. Springer, Dordrecht, s 143-169.
- Ramlall, Sunil. (2004). "A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations". *Journal of American academy of business*, 5(1/2), s 52-63.
- Ryan, Richard M och Deci, Edward L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Singh, MP och Sinha, Jyotsna. (2013). "Job satisfaction in organizational executives". *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(4), s 1-6, <http://www.ijsrp.org/research-paper-0413/ijsrp-p16101.pdf>.
- Steers, Richard M; Mowday, Richard T och Shapiro, Debra L. (2004). "The future of work motivation theory". *Academy of Management Review*, Vol 29, Nr 3, s 397-387.
- Switzer, Tobias. (2020). *Three Recommendations for Improving Air Force Pilot Retention. A Report of the CSIS International Security Program*. Center for Strategic and International Studies.
- Taylor, William W; Moore, S Craig och Roll Jr, Charles R. (2000). *The Air Force Pilot Shortage. A Crisis for Operational Units?*. RAND Corp, Santa Monica CA.

Övriga källor:

- Försvarsmakten. (24 april 2018). FM beteckning: FM2018-7832:2 Åtgärder för att dämpa utflödet av yrkesofficerare till pension med stöd av enskild överenskommelse, <https://www.officersforbundet.se/globalassets/pdf/avtal/overenskommelser/atgarder-for-att-dampa-utflodet-av-yo-till-pension.pdf>.
- F21 Lönedokument, FM. (2020). *F21 Löneinriktning.xlsx*.
- Kompetensområdesspecifikation, FM. (25 november 2020). [Arbetsdokument] *Kompetensområdesspecifikation för Flygförar- och luftstridstjänst*.
- PA16 (Retirement agreement for state employees: Pensionsavtal för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet 2016).
- FM FBS. (2021). *Authors' picture*. Statistics from the Staffing Manager fixed wing, FBS Uppsala.

Noter

1. Stridspilot, undersökning, FM, 2021.
2. FM FBS: *Authors' picture*, Statistics from the Staffing Manager fixed wing, FBS Uppsala 2021.
3. Försvarsmakten, 2021.
4. Pensionsavtal för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet 2016.
5. Taylor, William W; Moore, S Craig och Roll Jr, Charles R: *The Air Force Pilot Shortage. A Crisis for Operational Units?*. RAND Corporation, Santa Monica CA 2000.
6. Mattock, Michael G; Asch, Beth J; Hosek, James och Boito, Michael: *The Relative Cost-Effectiveness of Retaining Versus Accessing Air Force Pilots*, RAND Corporation, Santa Monica CA 2019.
7. Bernthal, James P: *A Qualitative Descriptive Study of Job Expectations, Job Satisfaction, and Retention among Fixed-Wing Marine Pilots* (doktorsavhandling), Grand Canyon University, 2020.
8. Switzer, Tobias: *Three Recommendations for Improving Air Force Pilot Retention. A Report of the CSIS International Security Program*, Center for Strategic and International Studies, 2020.
9. Gelade, Garry A; Dobson, Paul och Auer, Katharina: "Individualism, masculinity, and the sources of organizational commitment", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 2008, s 39(5), s 599-617.
10. Heilmann, Sharon G; Bell, John E och McDonald, Gavain K: "Work – home conflict: A study of the effects of role conflict on military officer turnover intention", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16, 2009, s 85-96.
11. Pinder, Craig C, 1998:11, genom Ahl, Helene: *Motivation och vuxnas lärande: en kunskapsöversikt och problematisering*, Myndigheten för skolutveckling, 2004.
12. Ramlall, Sunil: "A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations", *Journal of American academy of business*, 5(1/2), 2004, s 52-63.
13. Kumar, Suganthi S: "Job satisfaction – an overview", *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 7(1), 2017, s 200-206, <http://euroasiapub.org/wp-content/uploads/2017/11/21ESSJan-4388-1.pdf>.
14. Ryan, Richard M och Deci, Edward L: *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and well-being*, Guilford Publications, 2017.
15. Op cit, Ramlall, Sunil, se not 12.
16. Kollmann, Tobias; Stöckmann, Christoph; Kensbock, Julia M och Peschl, Anika: "What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction", *Human Resource Management*, 59(1) 2020, s 101-115.
17. Op cit, Heilmann, Sharon G; Bell, John E och McDonald, Gavain K, se not 10.
18. Vroom, Victor via Parijat, Pranav och Bagga, Shilpi: "Victor Vroom's expectancy theory of motivation – An evaluation", *International Research Journal of Business and Management*, 7(9) 2014, s 1-9, <http://irjbm.org/irjbm2013/Sep2014/Paper1.pdf>.
19. De Simone, Stefania: "Expectancy value theory: Motivating healthcare workers", *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2) 2015, s 19-23, <https://pdfs.semanticscholar.org/eb14/06a388050bb07b683a8dcd49b1d4f43cf29.pdf>.
20. Lloyd, Robert och Mertens, Daniel: "Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context", *International Management Review*, 14(1) 2018, s 28-43.
21. Singh, MP och Sinha, Jyotsna: "Job satisfaction in organizational executives", *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(4) 2013, s 1-6, <http://hwww.ijsrp.org/research-paper-0413/ijsrp-p16101.pdf>.
22. Op cit, Kumar, Suganthi S, se not 13.
23. Op cit, Ryan, Richard M och Deci, Edward L, se not 14.
24. Ahl, Helene: *Motivation och vuxnas lärande: en kunskapsöversikt och problematisering*, Myndigheten för skolutveckling, 2004.
25. Kaufmann, Geir och Kaufmann, Astrid: *Psykologi i organisation och ledning* (tredje upplagan), Studentlitteratur, Lund 2010.
26. Bassett-Jones, Nigel och Lloyd, Geoffrey C: "Does Herzberg's motivation theory have staying power?", *Journal of management development*, 2005.

27. Herzberg, Frederick I: "One more time; how do you motivate employees?", *Harvard business review*, 1968, 2003.
28. Op cit, Ramlall, Sunil, se not 12.
29. Op cit, Kollmann, Tobias m fl, se not 16.
30. Psathas, George: "The ideal type in Weber and Schutz" i Endress, Martin; Psathas, George och Nasu, Hisashi (red): *Explorations of the life-world*, Springer, Dordrecht 2005, s 143-169.
31. Steers, Richard M; Mowday, Richard T och Shapiro, Debra L: "The future of work motivation theory", *Academy of Management Review*, Vol 29, Nr 3 2004, s 397-387.
32. Op cit, Bernthal, James P, se not 7.
33. Op cit, Herzberg, Frederick I, se not 27.
34. Op cit, De Simone, Stefania, se not 19.
35. Op cit, Kaufmann, Geir och Kaufmann, Astrid, se not 15.
36. Op cit, Kollmann, Tobias m fl, se not 16.
37. Holmberg, Arita och Alvinus, Aina: "How pressure for change challenge military organizational characteristics", *Defence Studies*, 19:2, 2019, FHS, Institutionen för Säkerhet, Strategi och Ledarskap (ISSL), Ledarskapscentrum.
38. Op cit, Ryan, Richard M och Deci, Edward L, se not 14.
39. Op cit, Heilmann, Sharon G; Bell, John E och McDonald, Gavain K, se not 10; op cit, Switzer, Tobias, se not 8.
40. Op cit, Herzberg, Frederick I, se not 27.
41. Op cit, Lloyd, Robert och Mertens, Daniel, se not 20.