



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI
OCH ARBETSVETENSKAP**

RESA MED LOK

En utvärdering av Livs- och Karriärplanering vid Försvarmakten

Författare: Roland Kadefors, Jan Holmer, Anders Östebo

Samling "Working papers – Dept of Sociology and Work Science"
Nr 1, 2016

ISBN 978-91-87876-10-03



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI
OCH ARBETSVETENSKAP**

RESA MED LOK

En utvärdering av Livs- och Karriärplanering vid Försvarsmakten

Roland Kadefors

Jan Holmer

Anders Östebo

Maj 2015

Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet har på uppdrag av Försvarmakten genomfört en forskningsbaserad studie av den inom Försvarmakten tillämpade Livs- och karriärplaneringen (LoK). I föreliggande rapport presenteras resultat och analyser. Studien har genomförts av Jan Holmer och Roland Kadefors, professorer, och Anders Östebo, projektledare vid institutionen.

Vi vill tacka alla som ställt sin tid till förfogande för intervjuer eller som på annat sätt varit behjälpliga i vårt arbete.

Göteborg i maj 2015

Jan Holmer

Roland Kadefors

Anders Östebo

Innehåll

Sammanfattning	4
Bakgrund	5
Uppdraget	5
Studiens inriktning	5
Avgränsningar	6
Metodologi	7
Några grundfrågor rörande utvärdering	7
Val av utvärderingsdesign	8
Uppläggning och genomförande	9
Livs- och karriärplaneringsverktygets utveckling och tillämpning	10
Utvecklingen av LoK	10
Organiseringen av LoK	12
LoK för soldater och sjömän	14
Omfattningen	18
Uppfattningar om LoK	19
Vem gör en LoK-resa, och varför?	19
LoK-resans värde för den enskilde/klienten	22
Överlämningen av LoK-resan	26
LoK för soldater och sjömän	29
Organiseringen	31
Teorianknuten analys	34
Individperspektivet	34
Organisationsperspektivet	35
Slutsatser och rekommendationer	38
Den interna marknadsföringen	38
LoK-resursen	39
LoK för GSS/K	39
Överlämningen	41
Organiseringen	41
Behov av fördjupade studier	43
Referenser	44

Sammanfattning

Livs- och karriärplanering (LoK) har funnits som ett personalpolitiskt verktyg inom Försvarsmakten sedan 2003. Den nu aktuella utvärderingen innebär en genomlysning av hur LoK-verktyget utvecklats, hur det tillämpas för tillsvidareanställd personal, såväl officerare som specialistofficerare och civilanställda, och i vilken mån det uppfyller de förväntningar som ställts av Försvarsmakten och av dess anställda. Här ingår också att fånga upp preliminära erfarenheter som gjorts av LoK och dess tillämpning för heltidstjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/K).

Intervjuer har genomförts av 54 personer, uppdelat på LoK-handledare, klienter, chefer, fackliga organisationer och projektledare vid ett tiotal organisationsenheter, innefattande flera olika truppslag och med stor geografisk spridning.

I grunden finns en gemensam syn att LoK är ett värdefullt verktyg som har stor betydelse för ”LoK-resenärernas” personliga utveckling och att det rätt använt, också är ett värdefullt verktyg för arbetsgivaren. Det finns inga uppenbara skäl att förändra verktyget eller den utbildning som leder fram till certifiering av LoK-handledarna. Den resurs som tillskapats för LoK-handledning är för närvarande tillräcklig vid de organisationsenheter där intervjuer genomförts. I dagsläget genomförs ca 100-150 ”LoK-resor” per år.

Om emellertid den fulla personalpolitiska potentialen med LoK ska kunna få genomslag måste ett antal förändringar göras. I dag är informationen om LoK bristfällig på många håll inom Försvarsmakten, vilket beror på chefernas farhågor att gå miste om goda medarbetare, och LoK-handledarnas oro att överanstränga den befintliga LoK-resursen. Istället för att som i dag ofta vara en angelägenhet för den enskilde, måste LoK göras mycket mer till chefens verktyg för personalutveckling. Medarbetarsamtalet, där LoK kan initieras och resultaten av LoK-resan fångas upp, är en nyckel. En aktivare hållning till LoK kan göra att värdet av verktyget för organisationen kan bli mångdubbelt större än i dag. Det innebär många fler ”LoK-resenärer” och ett behov av fler certifierade handledare.

Avsikten är att LoK i ett behållarperspektiv ska bidra till att minska de förtida avhoppet, också av GSS/K. Preliminära erfarenheter visar dock på svårigheter att intressera soldater och sjömän att göra LoK-resor. Det finns skäl att undersöka om verktyget bör anpassas bättre till denna målgrupp, kanske göras obligatoriskt och om det ska integreras med andra personalpolitiska verktyg inom ramen för Sammanhållen karriärplanering.

LoK, som länge drivits av eldsjälarna, måste ges en fast organisatorisk hemvist, förslagsvis med FM HRC som utförare, på uppdrag av PROD /PERSS.

Den här genomförda utvärderingen visar att LoK är ett uppskattat personalpolitiskt verktyg, som ses som ett uttryck för Försvarsmaktens vilja att vara ”den goda arbetsgivaren”. I rapporten presenterade förändringsförslag kan bidra till att ytterligare öka värdet av LoK, både för den enskilde och för Försvarsmakten.

Bakgrund

Livs- och karriärplanering¹ (LoK) för anställda inom Försvarmakten är ett verktyg som avser att stödja medarbetarnas utveckling och Försvarmaktens kompetensförsörjning. LoK för officerare, specialistofficerare och civilanställda har funnits i ca 10 år (med start i december 2003) och för de nya kategorierna GSS/K (heltidstjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän) sedan 2012.

Försvarmakten har nu önskat genomföra en extern utvärdering med mål att summera erfarenheter av LoK och bedöma om intentionerna med verksamheten uppfyllts.

En förfrågan rörande en forskningsbaserad utvärdering av verktyget Livs- och karriärplanering ställdes i juni 2014 av Försvarmakten till Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet (GU). Överenskommelse om uppdragets genomförande och omfattning fattades i november 2014.

Uppdraget

Studiens inriktning

Uppdraget innebär en genomlysning av hur LoK-verktyget utvecklats och hur det nu tillämpas för tillsvidareanställd personal, såväl officerare som specialistofficerare och civilanställda. I uppdraget ingår också att fånga upp preliminära erfarenheter som gjorts av LoK och dess tillämpning för heltidstjänstgörande gruppbefäl, soldater och sjömän (GSS/K).

Utifrån insamlade intervjudata görs en analys av måluppfyllelsen och en värdering av LoK för Försvarmakten och för berörda kategorier av anställda.

Uppdraget innefattar följande kärnfrågeställningar:

- Hur har LoK organiserats och förändrats över tid?
- Vilka olika organisationsmodeller finns på de olika förbanden?
- Har LoK haft tillräckliga resurser till förfogande i relation till efterfrågan på insatser? Har det funnits väntetider?
- Vilka volymer av officerare och civilanställda har hanterats av LoK på de olika förbanden?
- Upplever de som har genomfört LoK att LoK-resan har gett dem ett stöd i deras utveckling?

¹ LoK har inom Försvarmakten ibland uttytts som Livs- och karriärutveckling, ibland som Livs- och karriärplanering. I föreliggande rapport, utom vid direkta citat, använder vi den senare benämningen, som är den som företrädesvis används numera.

- Vilket stöd anser de som genomfört LoK att de har/har haft från förbandschef (Chef organisationsenhet)?
- Hur ser förbandschefer och HR-chefer på LoK?
- Vilka förändringar i LoK-verksamheten skulle olika aktörer vilja se?
- När det gäller soldater och sjömän: hur ser organisationsenheterna på LoK för GSS/K?
- Vilka effekter ser organisationsenheter som har påbörjat LoK för GSS/K?

Av uppdragstexten framgår att de resultat som framkommer i den aktuella studien relateras till aktuell samhällsvetenskaplig forskning, särskilt inom det arbetsorganisatoriska området.

I uppdraget ingår att tydliggöra eventuella brister i verksamheten och att komma med förslag på hur de skulle kunna åtgärdas.

Avgränsningar

Med tanke på den korta projektiden har det varit nödvändigt att göra vissa avgränsningar.

Intervjuer med klienter², dvs. officerare, specialistofficerare och civilanställda som har genomgått ett LoK-program, har av tids- och kostnadsskäl kunnat genomföras endast i begränsad omfattning. Det vore uppenbart intressant att också intervjua personer som tillhör målgruppen om varför de avstått från att söka till LoK, liksom mellanchefer om hur LoK-resans resultat tas upp vid medarbetarsamtalet.

Vad gäller GSS/K har vi inte intervjuat några klienter – mycket få inom den kategorin har när detta skrivs genomfört en LoK – utan hämtat synpunkter från personer som är engagerade i utbildning av de nya kategorierna, och/eller som har genomgått den kompletterande handledarutbildningen för dessa³.

Vi har eftersträvat god representativitet beträffande organisationsenheter och vapenslag, men det är oundvikligt att här finns blottor. Urvalet av förband och intervjupersoner har skett i samråd med uppdragsgivaren för att uppnå bästa möjliga täckning geografiskt och verksamhetsmässigt. På förbanden har LoK-handledarna valt ut klienter för intervju.

De valda organisationsenheterna är sådana där det finns relativt stor erfarenhet av LoK.

² Benämningen ”klient” är den som har valts av Forsvarsmakten för den som genomgår en LoK-resa. Man är samtidigt ”noggrann med att poängtera att LoK inte handlar om terapeutiska samtal” (Anders Häggberg 2015).

³ Senare har 3.Sjöstrid och LedR genomfört LoK för GSS/K.

Metodologi

Mot bakgrund av utvärderingsuppdraget tar vi i nedanstående avsnitt först upp några grundfrågor rörande utvärdering. På det följer vårt val av utvärderingsdesign. Till sist redovisar vi metod och arbetsplan.

Några grundfrågor rörande utvärdering

Med utvärdering avses en systematisk kartläggning och bedömning av en pågående eller avslutad verksamhet. Utvärderingen betyder att man beskriver, analyserar och värderar berörd verksamhet för att till sist ge förslag till åtgärder. Utvärdering syftar alltså till att skaffa kunskap utifrån vilken det skall vara möjligt att bedöma hur något fungerar. Bedömningen kan sedan tjäna som underlag för beslut och handling.

Det finns många olika sätt att göra utvärderingar på. Val av utvärderingsmodell beror bland annat på vilket svar man kan ge på följande frågor:

1. Varför görs utvärderingen och hur är den tänkt att användas?
2. För vem ska utvärderingen göras?
3. Vad är det som ska utvärderas?
4. Av vem ska utvärderingen göras?
5. Hur och när ska utvärderingen genomföras?

Beroende på svaren på dessa frågor kan man således välja mellan olika utvärderingsmodeller.

Måluppfyllelsemodellen är den klassiska utvärderingsmodellen. Med den vill man ta reda på om resultaten stämmer med de beslutade målen och om det i så fall beror på de insatser som gjorts.

Medan måluppfyllelsemodellen tar hänsyn till bland annat beslutsfattare (ibland i första hand), och en brukarorienterad modell brukare (d v s konsumenter och klienter), så försöker intressentmodellen uppmärksamma alla berörda gruppers förväntningar.

En annan grupp av modeller fokuserar produktivitet och effektivitet och är därmed till skillnad mot de ovan nämnda, inriktad mot kostnadssidan.

Vidare kan utvärderingen ha en huvudsaklig inriktning,

- mot kontroll eller främjande,
- mot resultat eller förutsättningar och processer
- mot att vara summativ/betygsättande eller formativ/främjande.

Vad gäller den senare aspekten - summativ vs formativ utvärdering, finns möjligen ett skifte från traditionell utvärdering till så kallad följeforskning ("on-going evaluation").

Traditionella utvärderingar med långa datainsamlingsmetoder, långa bearbetnings- och rapporteringstider kan innebära att det antingen blir för sent att åtgärda problemet eller att ändra den felaktiga strategin. Genom följeforskning blir uppgiften att ”erbjuda kunskap som är levande” det vill säga som kan användas för stegvisa, men också större strategiska, förändringar under projektets och programmets gång.⁴

Val av utvärderingsdesign

Försvarens uppdrag om utvärdering gäller som framgått en utvärdering med syfte att bedöma om intentionerna med LoK har uppnåtts. Vidare anges ett antal frågor som behöver besvaras, önskemål om forskningsförankring, om tydliggörande av eventuella brister i LoK och om förslag till åtgärder.

Den önskade utvärderingen innefattar således inte bara verksamhetens resultat utan lika mycket de förutsättningar och processer som bland annat genom dess styrning och organisering kan tänkas förklara uppnådda resultat.

Vidare kan vi konstatera att utvärderingsobjektet är en verksamhet som berör en rad olika befattningshavare. Intressenter blir därmed officerare, specialistofficerare, civilanställda och soldater/sjömän som genomgått LoK, handledare av LoK, förbandschefer och HR-chefer, representanter för Högkvarteret, med flera.

Vi har därför valt en utvärderingsdesign som närmast kan uppfattas som en kombination av ovan berörda modeller. Vi genomför måluppfyllelsemodellen som ett led i en intressentmodell genom att relatera olika intressegruppers förväntningar etc. till mål och insatser. Utvärderingen har skett i medvetande om att värdet av LoK har kunnat se olika ut för (och inom) olika intressegrupper. Vi har önskat fånga mångfalden i verklighetsbilder och värderingar. Viktigt har varit att försöka få reda på tanken med verksamheten och hur den har vuxit fram i vad som kan kallas ”programteori” – vad var det man ville egentligen?⁵

I enlighet med utvärderingsuppdraget studerar vi inte bara verksamhetens resultat utan tar också upp verksamhetens bakgrund, ramar, förutsättningar samt genomförande. Också i enlighet med utvärderingsuppdraget studerar vi verksamheten i sitt organisatoriska sammanhang.

Utvärderingen presenteras efter det att berörd verksamhet har genomförts och kan därför ses som summativ. Men verksamheten pågår fortfarande och designen har skett med tanken på att utvärderingen inte bara ska vara en kontroll (för uppdragsgivaren)

⁴ Avsnittet är huvudsakligen hämtat från Andersson- Bäck & Holmer 2010, med hänvisningar till Vedung 1998, 2000 och Holmer 2003.

⁵ Det finns och har funnits olika mer eller mindre dominerande programteorier- avveckling vs utveckling, till exempel.

utan också kunna vara främjande för fortsatt verksamhet. Det är i linje med uppdraget ”komma med förslag på hur (eventuella brister) skall kunna åtgärdas”. Såttillvida kan utvärderingen förhoppningsvis också ses som formativ.

Uppläggning och genomförande

Intervjuer har genomförts av Jan Holmer och Roland Kadefors, professorer, och Anders Östebo, projektledare, vid institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, GU (rapportförfattarna). Databesamlingen ägde rum under perioden november 2014 - januari 2015. I avsikt att uppnå en gemensam grundförståelse av LoK-verktyget och dess användning gjordes inledningsvis några intervjuer på Högkvarteret under medverkan av hela projektgruppen; därefter har intervjuerna genomförts enskilt.

Vi har totalt genomfört intervjuer med 54 informanter, Vanligen har varje intervju fortgått i ca 1 timma. Två av intervjuerna (med klienter) har skett i grupp. Vid intervjuerna har vi utgått från en intervjumall, som anpassats till informantens bakgrund och hemhörighet. Majoriteten av intervjuerna har utförts face-to-face, men några telefonintervjuer har också genomförts. I allmänhet har intervjuerna bandats. De har inte transkriberats, utan inspelningarna har fungerat som minnesstöd. Anonymitet har garanterats.

Citat i rapporten har ibland redigerats för ökad tydlighet men utan att innehållet förändrats.

Studien har innefattat intervjuer med skilda kategorier av aktörer, se Tabell 1.

Tabell 1. Antal intervjupersoner, fördelade på kategori.		
Kategori	Antal	Benämning vid citering
LoK-resenärer	19	(klient)
LoK-handledare ⁶	15	(handledare)
Förbandschefer, HR-chefer, mellanchefer	12	(chef)
Projektansvariga	3	(projektansvarig)
Initiativtagare	3	(initiativtagare)
Fackliga företrädare	2	(ATO)

⁶ Inom Försvarsmakten har benämningarna LoK-handledare och LoK-planerare använts. Vi har här valt att använda den förra, ursprungliga benämningen (utom vid direkta citat).

Livs- och karriärplaneringsverktygets utveckling och tillämpning

Utvecklingen av LoK

Grunden för inrättandet av LoK som ett projekt var den överenskommelse, "Avtal om lokalt aktivt omställningsarbete" som träffades 2001 mellan de centrala parterna inom den statliga sektorn för "kompetensutvecklings- och kompetensväxlingsåtgärder"⁷, och som inom Försvarsmakten fick benämningen "RALS bilaga 3". Detta avtal innebar att samtliga statliga myndigheter fick tillbaka 0,65 % av lönesumman, som tidigare hade gått till finansieringen av Trygghetsstiftelsen under 2001-2003, i syfte att myndigheterna själva skulle arbeta aktivt med att stötta medarbetarna att möta framtiden. I grunddokumentet "RALS bilaga 3" från 2001 fastslogs att huvudsyftet var att "vidta kompetensutvecklande åtgärder för att öka den enskildes anställningsbarhet i första hand inom men även utanför Försvarsmakten – allt under förutsättning att åtgärden är till nytta för såväl den enskilde individen som Försvarsmakten."

LoK-projektet startades 2002, finansierat med RALS bilaga 3 medel. Initiativtagare var Inger Svensson och Christina Yngvesson Truedsson, båda knutna till HKV/PERSS. Bakgrunden var omställningsbehov som konstaterats i anslutning till aktuella försvarsbeslut. Fackliga företrädare medverkade aktivt i beslutsprocessen. Utbildningskonsulterna ABC Karriär & Kompetens AB, Decision Dynamics AB och Assessio Sverige AB engagerades i framtagningen av ett förslag till utbildning av LoK-handledare, anställda inom Försvarsmakten. Därefter beslutade Centrala utvecklingsgruppen⁸ (2003) att starta en sådan utbildning, med den utsagda målsättningen att "varje förband skall ha tillgång till en Livs- och karriärplanerare". Här anges som ett syfte att "öka den enskildes anställningsbarhet, i första hand inom, men även utanför Försvarsmakten".⁹ De första utbildningarna av LoK-handledare i Försvarsmakten genomfördes med stöd av RALS bilaga 3-medel. 2004 övergick utbildning av LoK-handledare till att finansieras med verksamhetsmedel.

Av en genomgång av hur medel ur RALS bilaga 3 utnyttjades under perioden 2001-2007 framgår att LoK-projektet var det första projektet som överensstämde med avtalets intentioner.

Metoden Livs- och karriärplanering kan användas för att hitta rätt utvecklingsalternativ och för att få en mer genomarbetad utvecklingsplan. Metoden

⁷ Inger Svensson: *PM över RALS Bilaga 3 historik 2001-2007*

⁸ Centrala utvecklingsgruppen är en partsgemensam grupp inom Försvarsmakten med ansvar för RALS bilaga 3 medel (numera benämnt lokala omställningsmedel).

⁹ Inger Svensson: *Uttagning av resurspersoner/karriärhandledare för genomförande av Livs- och karriärplanering inom ramen för RALS 2001 bilaga 3*. PM PERSS UTV 2003

innebär att en strukturerad självanalys genomförs som syftar till att öka den egna medvetenheten om talanger, drivkrafter och behov.¹⁰

Den dubbla målsättningen – att dels verka för den anställdes personliga utveckling, dels utgöra ett verktyg i Försvarsmaktens strategiska personalförsörjning – har getts olika uttryck och tyngdpunkt i olika styrdokument. I senare dokument förefaller kompetensförsörjningsaspekten ha blivit allt mer framträdande:

Personal i Försvarsmakten ska kunna erbjudas Livs- och karriärutveckling i syfte att dels få stöd med att kompetensutvecklas mot Försvarsmaktens framtida kompetensbehov och dels som stöd för en eventuell framtida karriärväxling... Åtgärden Livs- och karriärutveckling har som övrigt kompetensutvecklingsarbete syfte att öka den enskildes anställningsbarhet.¹¹

År 2007 övertogs ansvaret för LoK inom Försvarsmakten av Pia Gustavsson, i samband med att Inger Svensson övergick till att mer renodlat ägna sig åt värdegrundsfrågor. Från 2010 är Anders Häggberg FM HRC operativt ansvarig för LoK på central nivå.

Målet är nu att samtliga förband, skolor och centra ska ha tillgång till ”minst en till tre stycken Livs- och Karriärutvecklare”.¹²

Livs- och Karriärutveckling är ett av verktygen i syfte att nå målet med att implementera insatsorganisation 2014. Det är även ett av verktygen Försvarsmaktens personalförsörjning har för att ha en sammanhållen process för att reglera personaltillgången i förhållande till personal och kompetensbehov. Chefer vid alla förband, skolor och centra ska tillse att personalen erhåller möjlighet att genomgå Livs- och karriärutveckling, antingen genom egen personalresurs, inom befintlig ram, alternativt i samordning inom garnisonen. Förband som i dagsläget ej kan tillgodose detta kompetenskrav ska verka för att detta uppfylls.¹³

Livs- och karriärplanering ska enligt gällande riktlinjer (2014) tas upp i medarbetarsamtalen. Här framhålls betydelsen av LoK för den enskilde.

Livs- och karriärplanering gör det möjligt att ligga steget före, att staka ut en färdriktning, genom att skapa en tydligare bild av sitt drömjobb och sina förmågor. Den som följer med strömmen och inte själv tar initiativ upplever kanske den föränderliga arbetsmarknaden som otrygg. Medarbetare som ligger steget före känner både trygghet, utmaning och glädje. Olika människor har olika inriktning och drivkrafter när det gäller karriär. För några innebär det att avancera, några

¹⁰ Inger Svensson: *PM över RALS Bilaga 3 historik 2001-2007*

¹¹ Livs- och karriärutveckling. *Direktiv för uppdragsplanering av år 2013, 2014 och 2015*

¹² a.a.

¹³ Anders Häggberg: *Livs- och karriärutveckling*. PM 2014

andra ser framför sig att bli specialister inom ett kunskapsområde, några vill ständigt utvidga sin kompetenskärna och några vill ha största möjliga variation och oberoende. FM ger Livs- och karriärplanering en vid innebörd i likhet med engelskans *career* som betyder levnadsbana, livsplanering. Ett stimulerande arbete är en viktig förutsättning för livskvalitet. Men det krävs balans i livet mellan arbete, privatliv, relationer och hälsa. Livs- och karriärplanering gör det möjligt att reflektera över denna helhet som kan skapa livskvalitet.¹⁴

Organiseringen av LoK

Utbildningen av LoK-handledare leder fram till certifiering, vilket ger behörighet för den som gått utbildningen att arbeta med LoK-handledning inom Försvarmakten. Kostnaderna för certifiering etc. bekostas av centrala medel; den berörda organisationsenheten står numera enbart för kostnader för arbetstid. Utbildningen av de certifierade handledarna leds av managementenheten vid militärhögskolan Karlberg (MHS/K-ManE). Utbildningen utförs med certifieringar av ABC Karriär och Kompetens AB i samarbete med Decision Dynamics AB och Assessio Sverige AB. Utbildningen är uppdelad på ca tre veckors närutbildning vid MHS-K/ManE och övrig tid av utbildningen genomförs med handledning vid aktuellt hemmaförband, samt en slutlig certifieringsdel vid MHS-K/ManE.

Organiserandet av LoK skiljer sig åt mellan olika organisationsenheter. Det vanligaste är att Livs- och karriärplaneraren ägnar ca 20% av arbetstiden åt att vara LoK-handledare; resten av arbetstiden ägnas i allmänhet åt andra personalrelaterade arbetsuppgifter. LoK-handledning 20% av arbetstiden ger utrymme att ha 3-4 klienter parallellt. Men det finns organisationsenheter där LoK-handledaren ägnar hela sin arbetstid åt denna sin uppgift. På en garnison är det vanligt med samarbete mellan organisationsenheterna för att säkerställa tillgängligheten av LoK-handledning och därmed minska väntetiderna.

En vanlig organisationsmodell är att en av LoK-handledarna på organisationsenheten har rollen som samordnare. Detta innebär att vara en länk till den centrala LoK-organisationen, exempelvis när det gäller informationsutbyte, och att ha viss överblick över hur många som för tillfället är i process. Ofta hanteras denna roll av en HR-generalist.

LoK-handledning är en tillikauppgift. Det har funnits tankar på att skapa en befattning med namnet HR Generalist LoK vid varje organisationsenhet. 2009 fanns framskridna planer på detta, i samband med att Försvarmakten genomförde sin HR-transformation, men initiativet ströks till sist i budgetprocessen.

År 2006 beslutade Försvarmakten att införa ett Karriärväxlingsprogram med syfte att möta framtida omorganisationer och skapa förutsättningar för att uppnå en balanserad

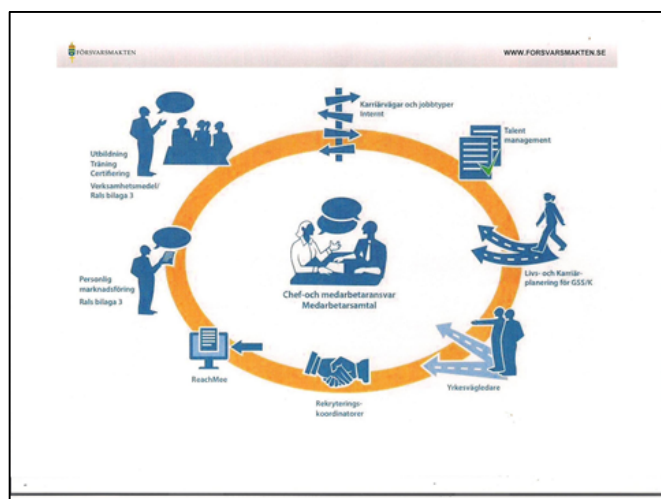
¹⁴ *Genomförande av utvecklingssamtal inkl. utvecklande bedömningssystem (UBS) 2011*

personalstruktur, genom att uppmuntra medarbetare vars kompetens inte längre behövdes inom Försvarsmakten att växla till annan anställning utanför organisationen.

Försvarsmakten har ... i syfte att upprätthålla en balans i personalstrukturen infört karriärväxling som ett personalstrategiskt instrument. Som underlag för beslut avseende karriärväxling erbjuds den enskilde individen att genomföra ett Livs- och karriärutvecklingsprogram hos någon av Försvarsmaktens egna Livs- och karriärutvecklare.¹⁵

Arbetsuppgiften att genomföra ett LoK-program med de medarbetare som sökt karriärväxling lades alltså hos Livs- och karriärplanerarna, och under åren 2008-2010 var Livs- och karriärplanering en del av Försvarsmaktens Avvecklingsprocess. Detta ledde till en olycklig sammanblandning av de två verktygen. Sedan 2010 tillhör Livs- och karriärplanering Försvarsmaktens personalutvecklingsprocess (numera ingen process utan ett verksamhetsområde) då verktyget har ett starkt behållarperspektiv och inte ska förväxlas med Karriärväxlingsprogrammet. För att ytterligare förstärka verktygens skilda intentioner hanteras karriärväxling sedan 2013 enbart av externa outplacementkonsulter (men det finns kvardröjande missuppfattningar om de två verktygen; se mer om detta nedan under annan rubrik).

Den centrala operativa resursen för att hantera LoK inom Försvarsmakten har uppgått till en eller högst två personer, knutna till PERSS och FM HRC. Till arbetsuppgifterna för dessa personer hör att verka för att centralt tagna beslut om LoK efterföljs på förbandsnivå, att stå i kontakt med utbildningskonsulterna, att organisera nätverksträffar, att ta fram informations- och utbildningsmaterial samt svara för ekonomiuppföljning och rapportering.



Figur 1. LoK-programmet som en del av Sammanhållen karriärplanering (2014)

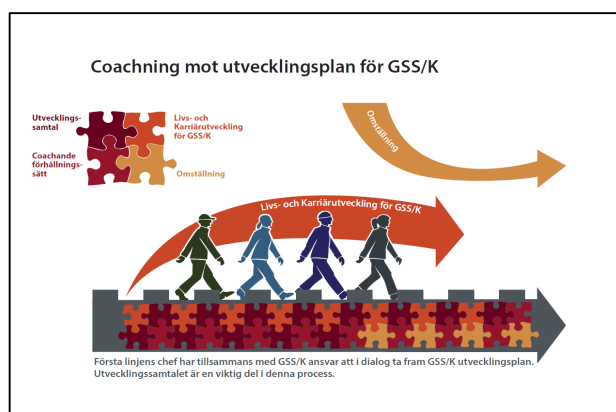
¹⁵ Inger Svensson: *PM över RALS bilaga 3 historik 2001-2007*, 2007.

I samband med att Försvarsmakten 2015 inför Sammanhållen karriärplanering, innefattande olika aspekter av personalutveckling, kan nya möjligheter uppstå för organiserandet av LoK; se figur 1. (Vi återkommer till detta i ett följande avsnitt.)

LoK för soldater och sjömän

Ett viktigt skäl till att verktyget Livs- och karriärplanering fått förnyad aktualitet är organiserandet av Försvarsmaktens nya insatsorganisation, och de särskilda krav som finns på att rekrytera och behålla soldater och sjömän efter genomgången grundläggande militär utbildning (GMU). Rekryteringen startade gradvis 2008 (NGB 08). Karriärplanering har inrättats som ett verktyg för GSS/K i ett behållarperspektiv, på grund av de relativt omfattande avhoppet under pågående utbildning. Ett huvudsyfte med Sammanhållen karriärplanering är att synliggöra de verktyg som chefer och medarbetare i Försvarsmakten har att tillgå för att arbeta med motivation och engagemang, för att därigenom ”behålla heltidstjänstgörande soldater och sjömän (GSS/K) så länge som möjligt”.¹⁶

När det gäller tillämpning av LoK för de nya kategorierna har en viss anpassning skett; det innebär att berörda LoK-handledare ska genomföra en extra utbildningsdag för att bli a kunna hantera handledning i grupp snarare än enbart enskilt.



Figur 2. LoK som ett led i framtagningen av utvecklingsplaner för GSS/K.

Organisationen av LoK för GSS/K på organisationsenhetsnivå framgår av följande tabell.¹⁷ Den anvisade processen skiljer sig i princip inte från den som gäller för tillsvidareanställd personal.

¹⁶ Anders Häggberg: *Sammanhållen karriärplanering*. Informationsmaterial 2014

¹⁷ *Rutinbeskrivning Livs och Karriärplanering för GSS/K* 2014

Nr	Utförs av	Aktivitet	IT-stöd
1	Chef organisationsenhet	Ansvarar för att kompetensen för genomförande av Livs- och Karriärplanering för GSS/K finns tillgänglig vid förbandet eller garnisonen. Ansvarar även för att informera sina heltidsanställda soldater och sjömän om en sammanhållen karriärplanering.	emilia
2	Närmaste chef med personalansvar	I samband med medarbetarsamtalet informera om och väcka intresse för Livs- och Karriärplanering för GSS/K.	
3	Arbetstagaren/Arbetstagarna	Uttrycker önskan om att genomföra Individuell Livs- och Karriärplanering för GSS/K .	
4	HR generalist LoK inom garnisonen.	Anvisar vid behov lämplig Livs- och Karriärplanerare.	emilia
5	FM HRC	Anvisar vid behov lämplig/lämpliga Livs- och Karriärplanerare.	emilia
6	Livs och Karriärplanerare för GSS/K	Genomför Livs- och Karriärplanering för GSS/K med arbetstagarna/arbetstagaren.	
6	Arbetstagarna/arbetstagaren	Tar kontakt med anvisad Livs och Karriärplanerare för GSS/K.	
7	Arbetstagarna/arbetstagaren	Använder resultat av genomförd Individuell Livs- och Karriärplanering vid kommande medarbetarsamtal.	
8	Närmaste chef med personalansvar	Använder resultat av genomförd Individuell Livs- och Karriärplanering för GSS/K i kommande utvecklingsplan	

Verktyget

Det under 2001-2002 framtagna konceptet för Livs- och karriärplanering inom Försvarsmakten innefattade som nämnts, en certifierad utbildning av LoK-handledare. Det fanns inledningsvis vid rekrytering av dessa en formell kravprofil, som bland annat innehöll utbildning i beteendevetenskapliga ämnen; detta krav har man senare nedtonat. Man utgår numera i stor utsträckning från bedömningar av den sökandes personliga egenskaper och om han eller hon har en god trovärdighet och respekteras i sin organisation. Den personliga kravprofilen uttrycks i stickorden:

Kommunikationsförmåga, Empatisk förmåga, Personlig Mognad, Extrovert, Kreativ, Ener-gisk.¹⁸

Beslut om anmälan till LoK-utbildning fattas i förbandets personalförsörjningsnämnd, alltså under inflytande av ATO.

Handledarutbildningen indelas i följande moment:

1. Karriärhandledaren utbildas i metodiken att genomföra ett strukturerat samtal, som innehåller olika steg såsom t ex: Nulägesanalys, Livets resa, Självanalys, Kompetens-inventering, Visioner för framtiden, Strategi och Handlingsplan.
2. Karriärhandledaren utbildas för att använda sig av och erhålla certifikat på Karriärmodellen som skall syfta till att söka överensstämmelse mellan olika individers karriärinriktningar, drivkrafter och kompetenser med organisationens strategi och karriärkultur.
3. Karriärhandledaren utbildas och certifieras på Myers Briggs Type Indicator (MBTI). Utbildningen skall innehålla testutveckling och konstruktion, genomgång av varseblivnings- och bedömandepreferenser och de därav följande 16 personlighetstyperna, användningsområden, administrering, tolkning och etiska frågor i testsituationer.¹⁹

Handledarutbildningen, liksom också det individuella programmet, har inte genomgått några större förändringar under perioden 2003-2014. Det individuella programmet bygger på sju steg (se textruta).²⁰

¹⁸ Inger Svensson: *Uttagning av resurspersoner/karriärhandledare för genomförande av Livs- och karriärplanering inom ramen för RALS 2001 bilaga 3*. PM PERSS UTV 2003

¹⁹ Vi noterar att MBTI här används som underlag för strukturerade samtal kring individens drivkrafter och kompetenser och inte för att fastställa individens personlighetstyp.

²⁰ Mi Markusson, Olle Fagerberg: *Livs- och karriärplanering – för dig som vill utvecklas i arbetet!* Informationsmaterial (odaterat)

LoK, Individuellt program

1. Nulägesanalys och behovsinventering

- Hur ser min nutidssituation ut? Vad är bra respektive dåligt?
- Hur ser balans, tidsfördelning och prioritering mellan områdena arbete, privatliv, relationer/familj och hälsa?
- Lever jag i nuet? Hur förhåller jag mig till dåtid och framtid?
- Hur mår jag? Är jag motiverad?

Observera att eventuella kriser och problem- övertalighet, konflikter, privata problem- måste bearbetas innan Livs- och karriärplanering kan starta.

2. Livets resa

- Viktiga händelser i ditt liv, privata som yrkesmässiga
- Var det slumpen eller medvetna val?
- Kan du se ett mönster?

3. Personlighet och drivkrafter

- Vem är jag, mina behov och drivkrafter?
- Vilka är mina starka och svaga sidor?
- Vilken är min karriärinriktning och viktiga värderingar i arbetet?

Genom att bli medveten om sig själv och sin personlighet ökar självkänslan. Vi brukar i regel använda personlighetsinventoriet *Myers Briggs Type Indicator* (som bygger på Jungs teorier). Det ger i regel ett mer konstruktivt underlag för en diskussion om intresseinriktningar och förmågor.

Som verktyg använder vi också *Decision Dynamics Karriärmodell*, ett hjälpmedel för att kartlägga individuella drivkrafter i sättet att resonera kring sin karriär. Andra sätt att få kunskap om sig själv kan vara att fråga personer i sin omgivning hur de uppfattar mig.

4. Kompetens

- Vilken kompetens har jag?
- Vilka är mina intressen?
- Vilka är mina kompetensutvecklingsbehov?

Det är viktigt att bli uppmärksam på sina främsta färdigheter och kunskaper. Det är också av vikt att fundera på vad jag tycker är roligt. Många har intressen och engagemang utanför arbetet som kan vara en tillgång i rätt arbete.

Sök efter din främsta karriärinriktning genom att fundera över dina framgångar, vad du lyckats med och vad du fått beröm för.

5. Vision

- Vad vill jag
- Hur ser mina framtidsbilder och drömmar ut?

Fundera över om du lever ditt eget liv eller andras? Hur medvetna har dina val varit hittills och vilka faktorer kan tänkas påverka dina kommande val? Låt inga hinder stoppa dina kreativa tankar om framtiden utan ta tillvara idéer och önskedrömmar som dyker upp. I nästa steg gör du en mer konkret och realistisk plan för hur drömmarna ska uppfyllas.

6. Strategi

- Vad kan omvandlas till verklighet?
- Fördelar/nackdelar?

7. Utvecklingsplan

- Vad ska jag göra?
- Hur ska det gå till?
- När ska det ske?

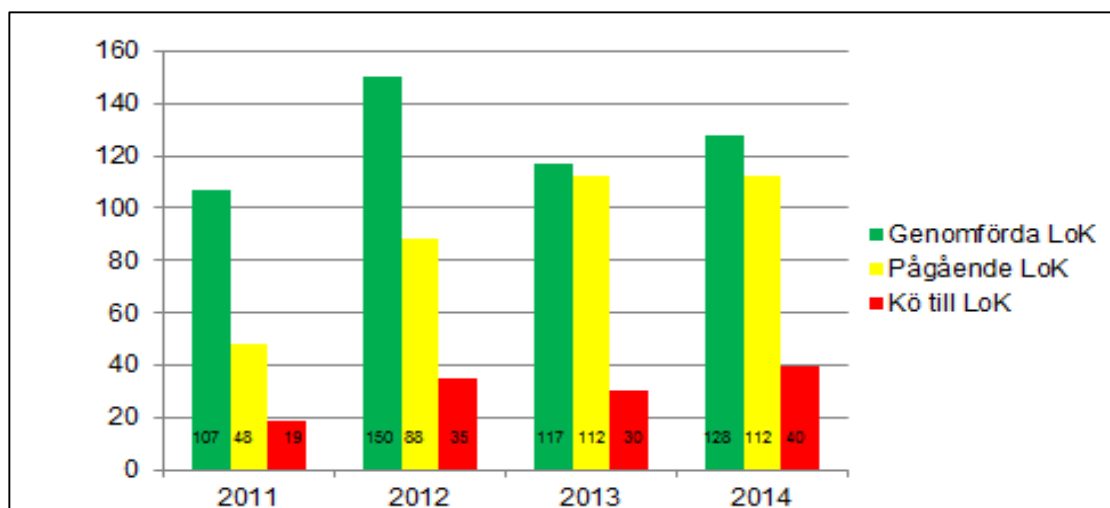
Planera på kort och lång sikt. Handlingsplanen är inte statisk utan förändras efter hand som du undersöker och tar reda på/uppstår det du vill. Genom handlingsplanen blir du aktiv, tar initiativ och får mer energi.

Omfattningen

Det finns inom Försvarmakten ett drygt 80-tal aktiva certifierade LoK-handledare, varav ca fyra femtedelar civilanställda, en femtedel militärer. Det har utbildats 10-15 LoK-handledare per år under 2004-2007. Resursen förefaller motsvara efterfrågan; det redovisas ingen omfattande köbildning eller resursbrist. Centralt finns dock inte någon sammanfattande statistik över hur många klienter som hanterats under tiden 2003-2010. Nedanstående diagram (figur 3) visar inrapporterade siffror för de senaste åren (för 2014 föreligger när detta skrivs endast preliminär information). Det är situationen i slutet av de aktuella åren som redovisas. Omfattningen förefaller ha stabiliserats till 100-150 klienter per år.

Statistiken ger inget besked om fördelningen på militärer/civilanställda eller män/kvinnor, inte heller hur många klienter som valt att avsluta sin anställning vid Försvarmakten efter genomlöst LoK-program.

När det gäller GSS/K har endast ett mycket litet fåtal klienter hittills valt att genomföra en LoK.



Figur 3. Volymen av klienter under perioden 2011-2014.²¹

²¹ Anders Häggberg 2015

Uppfattningar om LoK

Vi har valt att benämna den som genomgått Livs- och karriärplanering en LoK-resenär, detta eftersom vi funnit att det stora flertalet av de intervjuade klienterna verkligen upplever att de gjort en resa. Benämningen understryker också värdet av LoK som en hjälp till personlig och yrkesmässig utveckling: något ”händer” under resans gång för de allra flesta. En HR-chef säger:

LoK-are är resenärer! Det kan handla om en 40-åring t ex som känner att ”lådan blivit för trång”, känner sig lite vilsen och som börjat fundera på hur det ska bli i fortsättningen.

I det följande redovisar vi synpunkter på verktyget Livs- och karriärplanering och dess tillämpning, som framkommit i de gjorda 54 intervjuerna med informanter tillhörande olika kategorier enligt vad som angivits i ett tidigare avsnitt. Vi tar upp följande perspektiv:

- Vem gör en LoK-resa, och varför?
- Värdet för den enskilde
- Överlämningen
- LoK för soldater och sjömän
- Organiseringen

Vi kopplar i ett särskilt avsnitt gjorda observationer till arbetsvetenskaplig forskning som vi finner relevant för tolkningen av intervjuerna.

Vem gör en LoK-resa, och varför?

Vad är det som ligger till grund för att den enskilde väljer att söka till att göra en LoK-resa, dvs. att gå igenom en livs- och karriärplaneringsprocess? Till att börja med är givetvis en förutsättning att han eller hon har en välgrundad uppfattning om vad LoK-verktyget innehåller, och vad det skulle kunna innebära i den egna situationen.

Hur har klienterna över huvud taget fått kännedom om att det finns ett LoK-erbjudande som berör anställda inom Försvarsmakten? Det finns i huvudsak tre vägar: allmän information från arbetsgivare eller fackliga organisationer, information från lokal HR eller lokal chef (t ex i samband med medarbetarsamtal), och information från arbetskamrater som själva gjort en LoK-resa.

Men på många organisationsenheter har man avstått från att marknadsföra LoK aktivt; detta på grund av rädsla att mista värdefulla medarbetare (gäller chefer) eller att den

tillgängliga LoK-resursen inte skulle kunna svara upp mot efterfrågan (gäller LoK-handledare).²²

Med det vakansläge som finns, är det skönt att det inte är fler officerare som går LoK-en än idag. När dom går LoK-en är dom som bäst, i 35-årsåldern. *(HR-chef)*

Om en förbandschef går ut med LoK så kan man fråga sig: Är det en nedläggning på gång, övertaliga osv? *(Förbandschef)*

Skulle LoK marknadsföras så skulle nog brist uppstå, och då kan det bli problem. *(Handledare)*

Av de olika informationsvägarna framhålls kontakter med arbetskamrater som själva genomfört en LoK-resa, ”ringar på vattnet” vara den viktigaste, enligt såväl klienter som LoK-handledare och chefer.

Ibland har initiativet att göra en LoK-resa tagits aktivt av chef i samband med medarbetarsamtalet. En riktlinje är att den som redan fått flera ansökningar godkända inom RALS Bilaga 3 och söker till fler kurser kan bli ombedd av chefen att göra en LoK-resa. Men det har förekommit att det egentliga skälet till en sådan rekommendation faktiskt varit att chefen ville att vederbörande skulle karriärväxla, när ”han eller hon inte passar på den nuvarande befattningen”. *(chef)*

Om det nu är så bra att göra en LoK-resa som många anser, varför är det inte fler som söker? – Det finns en utbredd uppfattning i de olika intervjugrupporna att många avhåller sig från att söka eftersom de upplever att det finns en risk att de kan förmodas vilja lämna Försvarsmakten, trots att detta inte alls är deras avsikt. Denna missuppfattning bygger till stor del, som nämnts ovan, på att LoK-handledarna tidigare hade hand om både Karriärväxling och om Livs- och karriärplanering. Farhågan att uppfattas av chefer och arbetskamrater som en potentiell växlare var, och är fortfarande, reell; sammanblandningen av de två verktygen kvarstår på många håll ute i organisationen, trots att karriärväxling numera hanteras av externa outplacement-konsulter.

I dag finns det individer som nog skulle vilja gå LoK, men vill inte gå ut med det offentligt, för då kan man bli stämplad för att något inte är bra. *(Förbandschef)*

En annan chef säger:

Alla förstår inte att LoK är en del i vårt behållarperspektiv, det handlar inte om att göra sig av med personal. De har blandat ihop karriärväxling med LoK. Har själv

²² Detsamma gäller i princip också för Karriärväxling: den otillräckliga eller ibland rentav obefintliga informationen på förbandsnivå om denna möjlighet är ett av skälen till att så få i målgruppen accepterat erbjudandet att karriärväxla (Blomsterberg och Kadefors 2009)

ställt frågan i samband med utvecklingssamtal: ”Har du funderat på att göra en LoK?”, ”Nej jag har tänkt att vara kvar i Försvarsmakten.”

Den som vill karriärväxla har ofta ett första inledande samtal med LoK-handledaren innan processen att lämna Försvarsmakten drar igång.

Det finns ingen sammanfattande statistik över fördelningen mellan militära och civilanställda som genomfört en LoK-resa. Det är naturligt att det vid militära förband finns en viss övervikt av LoK-resenärer med militär bakgrund, medan det omvända gäller vid organisationsenheter med i huvudsak civilanställd personal. Det finns en uppfattning att den typiska LoK-resenären är ”en medelålders civilanställd kvinna” (*Handledare*), men detta motsägs av LoK-handledare på andra förband. Det uppges också att det finns en skillnad mellan olika grupper av civilanställda: kategorier med låg utbildnings- och kvalifikationsnivå söker i mycket liten utsträckning till Livs- och karriärplanering, jämfört med mer meriterade grupper:

Många anställda har inga utvecklingsambitioner. Men det gäller inte alla. Cheferna borde kunna se ”diamanterna, även de oslipade” och initiera LoK-resor för dem. Vi vill att alla ska ha en individualplan. Jag skulle vilja att man marknadsförde LoK mycket mycket mer, på förbands- och enhetsnivå. (*ATO*)

Och ”nästan inga chefer har gått LoK” (*Handledare*).

De som genomgått en LoK-resa anger olika skäl till att de tagit detta initiativ. En vanlig uppfattning är att de ville ha hjälp att göra ett vägval, i sitt yrkesliv eller i sitt privata liv, i en situation där de upplever att de kört fast, att de inte kommer vidare, att de inte trivs, eller har samarbetsproblem. En HR-chef sammanfattar:

- De som kommer för LoK-samtal är sådana,
- som kört fast
 - som funderar på vad de egentligen vill (kanske byta stab)
 - som får hjälp med sin utveckling och kanske genom LoK se att man är på rätt väg
 - som kan vara inne i en karriärväxling

Här följer ett antal andra utsagor som beskriver incitamenten:

Att gå LoK var främst för att fortsätta att arbeta med det privata, men det kom också att handla om att vara chef i en pressad verksamhet. Hur kan jag komma vidare med den kunskap jag har? (*Klient*)

Alla som söker till LoK-process har tappat sugen, det är inte riktigt roligt längre. (*Handledare*)

Typiskt är att ställa följande frågor: ”Vad vill jag? Vill jag göra något annat? Vill jag vara kvar?” Alternativen kan vara; lämna Försvarsmakten, stanna på befintligt arbete eller gå till annat jobb inom Försvarsmakten. (*Handledare*)

Genomgick LoK-en i samband med jag varslades 2005 (*Klient*)

Eget initiativ. Jag var just på väg att bli förälder och hade en del funderingar om framtiden (*Klient*)

En del som söker LoK tycker att dom sitter lite fast, en del trivs inte riktigt och har tappat motivationen. Andra är ”bara” sökare, och vill få svar genom att göra en LoK-resa. Ytterligare en grupp är de som funderar ”är jag lämplig för nästa karriärsteg”. (*Handledare*)

Denna bakgrund gäller både för civilanställda och för militärer. Men det finns också skillnader som bland annat betingas av att många civilanställda har en kompetens som de själva känner är lika relevant utanför Försvarsmakten, medan detta inte på samma sätt gäller militärer.

Jag stod och stampade. Jag visste inte vad jag skulle göra med mitt militära liv. Skulle jag välja att vara kvar eller lämna? Efter 25 år kunde jag mitt arbete. (*Klient*)

Att många officerare är osäkra om sina möjligheter att etablera sig i en anställning utanför Försvarsmakten har tidigare identifierats som ett skäl till varför så relativt få av dem nappat på erbjudandet om karriärväxling.²³

LoK-resans värde för den enskilde/klienten

I nedanstående avsnitt ska vi kort redovisa uppfattningar om värdet av LoK-resan för den enskilde individen. Vi utgår också här från utsagor i de 54 intervjuerna och börjar med dem som i första hand berörts nämligen LoK-resenärerna/klienterna, för att sedan gå över till uppfattningar hos handledare, HR-chefer, förbandschefer, fackliga företrädare och initiativtagare.

Att genomföra en LoK-resa är ett omfattande åtagande för individen. Det finns en ansökningsblankett för att få genomföra LoK-programmet. Där framgår att man förbinder sig att träffa en LoK-handledare 8 – 10 gånger, ca 1 ½ timme/gång, under 4 – 6 månader.

Av de fem tillfrågade (vid en gruppintervju med klienter) har två gjort sina ”hembläxor” på arbetstid och två hemma på kvällstid samt en både hemma och på jobbet. Utöver många funderingar under resans gång, där man ifrågasätter sig själv, ställer frågor till sig själv etc., så tar det 1 -1 ½ - 2 timmar att sammanställa alla funderingar och frågor man haft.

²³ Kadefors m fl 2011

Det händer att sökande hoppar av efter det inledande samtalet med handledaren. Skälet kan vara att man inte tycker att man har tid, att man känner att man haft orealistiska förväntningar på vad resan skulle kunna betyda, eller att upplägget inte känns bra. Men det är ovanligt att någon som verkligen börjat en LoK-resa avbryter. Här kan i så fall skälet vara att man inte vill gå in i de mer personliga delarna av processen. Med tanke på att LoK-resan ställer förhållandevis stora krav på klienten är de få avhoppen ett tecken på att den upplevs som värdefull av de allra flesta.

Det är grundläggande, framhåller flera handledare, att LoK-resenären har helt klart för sig från början att det inte handlar om terapeutiska samtal: om behov av detta finns, ska handledaren slussa vidare till företagshälsovård eller annan specialistresurs.

Men många LoK-handledare anger samtidigt att gränsdragningen kan vara svår.

Det finns ett skäl till att det ligger pappersnäsdukar på mitt bord (*Handledare*)

Klienter

De som genomgått LoK är entydigt positiva och i många fall mycket positiva. Allmänt anser man att LoK haft ett mycket bra upplägg, att LoK varit ett bra stöd för individuell utveckling, att LoK gett hjälp till självkännet och självhjälp. Genomgående anser man också att LoK fungerat som en bra ledstång att följa när man går vidare.

Man får jobba mycket! Jag tycker att det var bra.

När man gör den här livslinjen som man gör, det var väldigt väldigt nyttigt för mig. Jobbigt att tänka tillbaka, men väldigt bra att gå igenom vilka val man gjort.

Alla bitar var relevanta för mig. Ingenting var värdelöst eller oviktigt. Det blev en väldigt bra sammanfattning på slutet.

Det tar ett tag innan man kommer fram till vad man vill. En sak som var väldigt bra var att man fick skicka ut frågor till arbetskamrater och familj där dom ska tala om vilka egenskaper som dom tycker att man har. För mig var att, jaha är det så här folk tänker om mig, vad roligt!

En stor del var det att ta in information om hur andra uppfattade mig, jag tror jag frågade 20 stycken, det var kul, tycker dom att jag är så här bra!

Det blev också en impuls att ta upp och diskutera familjelivet hemma, hur vi skulle ha det. Jag har fyra barn nu.

Många redovisar att man haft hjälp både med livet i stort (familj, fritid) och med arbetet och karriären. Oavsett "liv eller karriär" ser man sig ha haft möjligheter att få perspektiv och skaffa sig en personlig utvecklingsplan som man försökt följa.

LoK-resan har kunnat medföra att man fått klarhet i vad man vill jobba med. Det finns en uppfattning att LoK gör att förbundet får behålla medvetna medarbetare som väljer att vara kvar och som vet varför.

I några fall har LoK medfört ett karriärbyte inom Försvarsmakten (till exempel från en teknikertjänst till arbete med HR-frågor), i andra en ny befattning i samband med en omorganisation.

Det fanns en tjänst utlyst inom en verksamhet som inte berördes av omstruktureringen. Jag sökte och fick tjänsten. Det hade jag inte gjort om jag inte gått LoK. Det var faktiskt något av det bästa jag gjort!

Man kunde sätta sig själv i ett perspektiv. Vi gjorde något liknande när vi började för 20 år sedan och det var intressant att se både det som fortfarande stämde och de förändringar som skett. Det är viktigt att man även kan fånga upp den personliga utvecklingen. Försvarsmakten är ju annars inriktad mot gruppen och gruppens utveckling. Det är viktigt och intressant att även se den individuella resan.

Handledare

Nästan alla handledare är nöjda med upplägget och är övertygade om att de som genomgått LoK varit positiva. Det är ett bra koncept som ger klokare och nöjdare medarbetare, enligt många handledare. Men det är viktigt att klienten har realistiska förväntningar.

LoK-handledaren ska inte måla upp en överoptimistisk bild av vad som kan hända. Om det visar sig att planen inte kan realiseras finns det ändå möjligheter att utvecklas: jag kanske inte får jobba med ledarskap på förbandet, men jag kan ta med mig det in i mitt privata liv och leda en förening, ett fotbollslag eller annat.

Handledarna säger att LoK kan fungera som ögonöppnare för klienten. LoK är, menar man, ett utomordentligt verktyg för att öka självinsikten och stärka självkänslan. Resultatet av LoK blir en utveckling i livet som rör både det privata och arbetet. LoK kan stärka individen och hjälpa henne/honom att hitta sina väsentliga arbetsuppgifter.

Jag tycker att är så fint att arbetsgivaren ställer den här resursen till förfogande, så att de anställda kan utvecklas i sitt arbete. Att få sitta och prata så här under arbetstid, det är unikt, man känner sig lite privilegierad, att det är en stor möjlighet man får.

Handledarna menar också att LoK låter medarbetaren ta ansvar för sin egen utveckling och genom den ökade självkänndomen kan LoK-resenären genomföra bättre medarbetarsamtal.

Jag tycker det är jätteintressant att dela utvecklingsresan med den här personen och följa processen fram till att pusselbitarna faller på plats. Då har de arbetat sig igenom hela sig själv både när det gäller arbete och civilt. Det är stimulerande att se dem växa och att jag kan stödja dem i det.

En viktig förutsättning för en bra process, anser många handledare, är att det råder sekretess; det framgår av det avtal som skrivs när LoK-resan börjar att det som sker i

rummet mellan handledare och klient stannar där, och att resultatet av resan är resenärens egendom. En klient säger:

”Förtroende är viktigt, att man kan prata om allting utan att det kommer ut.”

HR-chefer

Den stora nyttan med LoK enligt flera HR-chefer är att man som individ får tillfälle att reflektera över vart man vill och därmed fatta klokare beslut.

”Vitsen med LoK”, säger en HR-chef, ”är att du gör en egen resa, där du förstår var du själv mår bra”. Den personliga utvecklingsplan man får med sig från LoK, säger samma HR-chef, ”den är inte anpassad till jobbet, om jag uttrycker mig så. Det är vad man själv kan behöva jobba med”.

Men planen kan ändå vara värdefull i jobbet för den enskilde medarbetaren eftersom LoK är ett verktyg för att öka självinsikten och för att få bättre medarbetarsamtal: ”Man kan märka att det blir helt andra utvecklingssamtal – mer dialog – med en som genomför LoK”, säger en annan HR-chef.

Förbandschefer

Även förbandscheferna ger en positiv bild av LoK och dess betydelse för den enskilde. LoK fungerar bra när det gäller individen, säger man: LoK utvecklar individen och kan bidra till att hon/han vill vara kvar vid regementet. LoK ger tid för egenreflektion och kan ge individen stöd för utveckling inom Försvarsmakten, men lika gärna för växling till civil verksamhet.

Fackliga företrädare

Det finns konsensus kring värdet av LoK, enligt de fackliga företrädarna. Upplägget fungerar väl. Men, säger en facklig företrädare, idag ses LoK i för stor utsträckning som en enskild aktivitet. Den bör istället ses som en del i en utvecklingsplan och som något som kan omsättas i praktisk handling.

Initiativtagare

LoK startade med tanke på att det kunde vara bra för en ökad anställningsbarhet, enligt initiativtagarna. LoK var tänkt som utvecklingsinstrument för personalen. Det fanns ett behållarperspektiv och målet var att utveckla individen och (därmed) verksamheten.

Överlämningen av LoK-resan

I nedanstående avsnitt redovisar vi uppfattningar om hur överlämningen av LoK-resan gått. Närmare bestämt vill vi ha reda på vad som skett efter LoK-projektet, bland annat i medarbetarsamtal med närmaste chef.

Vi utgår som tidigare från utsagor i de 54 intervjuerna och börjar med dem som i första hand berörts, nämligen LoK-resenärerna/klienterna, och går sedan över till uppfattningar hos handledare, HR-chefer, förbandschefer, fackliga företrädare och initiativtagare.

Klienter

Flertalet klienter anser att LoK-resultatet inte tas tillvara. Man anser, som framgått ovan, att LoK i grunden är bra, men att LoK behöver förankras bättre hos cheferna och att det är hos cheferna som det sviktar.

Det största problemet som jag upplevde det var ointresset... när man kommer tillbaka med dom här papperen och talar med sin närmaste chef ... när jag säger att jag känner mig underutnyttjad på min arbetsplats, att jag ville ha mer av en lärarroll, utbilda kollegor. Vad jag vet har ingenting inträffat.

”Chefen säger, Nu jobbar du för mig, jag kan inte flytta dig, och högre chef säger, ”nej din kompetens behövs bäst där du är.”

Det hjälper inte att komma med 200 högskolepoäng om chefen säger att ”nej, jag har redan fullt”.

En klient menar att arbetsgivaren missar hela poängen genom att inte följa upp vad LoK har lett fram till. En liknande uppfattning är man måste informera sin chef om genomförd LoK ”för att knyta ihop säcken... annars kan det bli bortkastat” och ”om inte chefen blir involverad blir det tandlöst”.

Jag minns att jag var väldigt positiv, full av energi, men det är ju så med allting, finns det ingen uppföljning, blir man inte påmind om det man tänker... På grund av organisationsförändringarna fanns egentligen ingen chef att ta upp planen med, det fanns inte tid att göra så mycket av det. Då rann det ut i sanden. Det var ett Moment 22, jag satt i en rävsax, jag kunde inte göra så mycket. Jag har gått en annan väg. Det här med LoK-en, det har liksom bleknat.

Ytterligare en klient är kritisk eftersom han som resultat av LoK lade fram en ambitiös utvecklingsplan, men att det rann ut i sanden. En fjärde är tveksam till vilka fördelar LoK har för Försvarsmakten.

Någon vill förankra sin personliga utvecklingsplan hos chefen eventuellt tillsammans LoK-handledaren, så att det bli tre parter.

Handledare

Flertalet handledare påpekar problem med överlämningen och att LoK kan vara svårt att överföra till jobbet.

Som den nu är, säger en handledare, är det helt upp till den enskilde individen vad som sker efter LoK. Borde man kanske ha ett formulär för chefen, frågar han/hon sig. Hur uppfattar chefen LoK-resan?

Några handledare är tveksamma till om Försvarsmakten har konkret nytta av LoK annat än nöjda medarbetare. Försvarsmakten tar inte riktigt tillvara LoK-en, är inte medveten om resultatet av LoK, säger man.

Jag kan tycka att Försvarsmakten, när den planerar och bemannar så småningom, inte riktigt tar till vara att man ändå har gjort den här resan som individ och är mer medveten om att det här passar mig, inom de här områdena vore det bättre för mig att jobba - att organisationen inte är riktigt medveten om att individerna har fått en tydligare bild av sig själva så dom vet var dom passar och vad dom vill göra.

Andra uppfattningar är att cheferna är okunniga. De vet inte vilken speciell nytta Försvarsmakten haft av LoK. Eller så är cheferna rädda att tappa medarbetare genom LoK. Klienten löper på så sätt risk för att inte komma vidare efter LoK-resan. Det beror alltså på chefen om LoK blir en merit och man borde, säger en handledare, ”slå ett extra slag för LoK i det nya medarbetarsamtalet”.

Chefer måste också utvecklas! Särskilt i ledarskap, det finns ett sug efter utbildningar. Chefer borde också gå LoK för att se sina styrkor och svagheter, och komma in på det goda ledarskapet.

Det behövs, menar en handledare, att LoK-verktyget sätts in mer i en kontext – vad kan LoK-verktyget hjälpa Försvarsmakten med? En liknande uppfattning är att Försvarsmakten borde ha byggt ett koncept och drivit det tillsammans med en organisatorisk förändring för att kunna genomföra projektet. Hela LoK-konceptet, säger samma handledare, drivs av eldsjälar snarare än organisatoriskt.

HR-chefer

Enligt en HR-chef så har det skett en förändring av LoK som innebär att det blivit mindre fokus på ”livs” och mer på ”karriär” och inte på avveckling utan på utveckling. Hon/han menar att cheferna oftare tar initiativ nu, LoK börjar komma upp, det är en mognadsprocess:

Jag var en kritiker av LoK tidigare, men nu är det ett viktigt verktyg för att stödja cheferna.

Men enligt en annan HR-chef är, som framgått ovan, LoK inte anpassat till jobbet. LoK innebär att man gör en egen resa, det är vad man själv kan behöva jobba med.

Det har blivit vanligare att individer själva söker till LoK än att cheferna rekommenderar, enligt en HR-chef. Men det har också blivit vanligare att cheferna tar initiativet, säger en annan HR-chef, till exempel när cheferna inte kommer vidare i ett medarbetarsamtal. Det finns överhuvudtaget en jättepoteential i medarbetarsamtalet, menar hon/han. Den duktige chefen kan se när LoK behövs, men chefer kanske inte är så välinformerade om LoK.

Förbandschefer

Problemet är, enligt en förbandschef, att man som arbetsgivare inte har tillgång till LoK-resultaten eftersom de är omgärdade av tystnadsplikt. Därför är det svårt att ta tillvara resultaten. Nu är det mycket upp till den enskilde individen att ta tillvara en LoK-resa. Det skulle vara värdefullt, menar hon/han, om man på något sätt ”byggde in detta i det organisatoriska systemet”.

En annan förbandschef anser att LoK fungerar bra när det gäller individen. Men en chef kan inte agera utifrån den kompetensutveckling som skett genom LoK eftersom Försvarmakten tagit bort möjligheten att bedriva personalstrategiskt arbete lokalt.

Vi har flera sektionschefer på staben, var och en med personalansvar för sina medarbetare. Det kan handa om från två till ca tio personer. Om en handläggare i en sektion genomför LoK och kommer med sin utvecklingsplan till sin sektionschef har han inga möjligheter att göra någonting utanför sin lilla box. För att kunna få ett bredare perspektiv behöver man gå upp i linje organisationen och det är inte helt lätt.

Men en annan förbandschef understryker att LoK inte ska vara en separat/individuell handling. LoK är ett chefsinstrument – att vara LoK-handledare ligger inom ramen för chefskapet!

Som förklaring till att överlämningen/förankringen av Lok inte varit så bra, menar en förbandschef att LoK har framstått som en personalstabsuppgift och inte som en linjeangelägenhet.

Fackliga företrädare

Fackliga företrädare var, som framgått ovan, kritiska till att LoK i så stor utsträckning ses som en enskild aktivitet istället för som del i en utvecklingsplan och som ett led i personalförsörjningen. I grunden för LoK fanns målet att skapa en röd tråd i personalförsörjningen med arbetsplatsträffar, utvecklingssamtal, individuell utvecklingsplan. Man skulle därigenom behålla eller öka sin anställningsbarhet.

Resultatet av LoK är visserligen den enskildes egendom. Men man ska ta med sig det som är jobbrelaterat till medarbetarsamtalet, så att det vävs in i den utvecklingsplan som ska finnas mellan chef och medarbetare.

Initiativtagare

Enligt initiativtagarna är själva överlämningen central. Det var tänkt att Lok skulle vara ett led i personalutvecklingen och därför var det viktigt att det fanns ett ordentligt avslut. Den som genomgått LoK skulle använda sin handlingsplan i utvecklingssamtal med chefen - ”annars faller det platt till marken!”.

En av initiativtagarna menar vidare att man inte får vara så försiktig med den enskildes integritet att arbetsgivaren inte får ta del av resultatet av LoK. Det måste ske en överlämning. En bra modell, säger samma person, är ett trepartssamtal, den enskilde – chef – LoK-handledare, där den del av handlingsplanen som berör organisationen redovisas. I medarbetarsamtalet förs sedan frågorna vidare. Då kan man sy ihop det så att det blir användbart för verksamheten.

LoK för soldater och sjömän

Vi har funnit det angeläget att redovisa de uppfattningar som finns i olika delar av organisationen särskilt när det gäller tillämpning av LoK för soldater och sjömän (GSS/K), med tanke på de förhoppningar som fästs på verktyget i denna nya utformning.

Vi måste vara en konkurrenskraftig arbetsgivare. Vi är duktiga på att rekrytera, framförallt soldater/sjömän, men sämre på att behålla dem. LoK kan vara ett verktyg för att öka konkurrenskraften. (*Förbandschef*)

LoK har olika funktioner för officerare och soldater. För officerare ger det en möjlighet att se till sin helhetssituation och att eventuellt lämna Försvarsmakten. LoK blir så sett ett personalomsättningsverktyg och en naturlig del i den verksamheten. För soldater ska det vara en möjlighet att känna trygghet. Han kan visserligen inte stanna över kontraktstiden. Men soldaten ska känna att ”jag kommer att få ett jobb när jag är klar här” och ”jag kommer kanske bo kvar här”. Han ska känna trygghet i sin anställning nu och framdeles. LoK blir så sett ett personalbevarande och ett trygghetsskapande verktyg. (*Förbandschef*)

Det finns också ekonomiska incitament för Försvarsmakten. Man kan spara mycket om behållarperspektivet kan få ett genomslag; det rör sig om stora pengar. Det framhålls att ”förbanden bör kunna se den totala nyttan; en del av det som nu går till marknadsföring skulle kunna gå in i verksamheten.” (*Projektansvarig*)

Inte många soldater och sjömän har hittills genomfört en LoK. Dels har det varit förhållandevis få som sökt, dels har många hoppat av under resans gång – vilket är en kontrast till utfallet när det gäller LoK för tillsvidareanställd personal.

Vi försökte med GSS/K i Skåne. 22 soldater fick möjlighet, fyra var intresserade och två genomförde. Vi hade ett gruppupplägg och trodde att fler skulle vara intresserade. *(Handledare)*

Det finns alltså än så länge begränsad erfarenhet av hur LoK fungerar för de nya kategorierna, och det finns viss variation i kommentarerna. Ett problem som uppmärksammas av flera är hur det ska gå till att planera in de olika LoK-avsnitten, med hänsyn till soldatens/sjömannens schemalagda utbildningar och tjänstgöringar. Enligt ett preliminärt schema från HRC finns förslag om att programmet ska löpa under 3 ½ år, men det finns förband där man är inriktade på andra upplägg, t ex att driva det flexibelt, under 1 år:

Under perioden mars – december planeras nu ett upplägg så att soldaten Kalle kan följa block 1 i mars, sedan till exempel genomgå utlandstjänstgöring och så komma tillbaka till block 2 i december 2015 eller i januari 2016. Soldaten behöver alltså inte gå alla block. Det är en ”behållarprocess”. *(Handledare)*

Svårt för soldaterna att kunna vara borta från utbildningen, det handlar ju om 8-10 träffar. Tidsramen är viktig. Chefen borde se LoK i ett behållarperspektiv. *(Handledare)*

Soldaterna tänker väldigt kortsiktigt, ett år är oceaner av tid. Det måste vara växlingsrikt. De är ju anställda, jobbar 40 timmar i veckan, har fritid, den delen måste också fungera. *(Officer med utbildningsansvar)*

Det är flyktiga människor. Kan vara ute internationellt, sen kommer man hem och hittar något annat. LoK kan hjälpa till att se alternativen. *(Handledare)*

Det är inte meningsfullt med LoK alltför tidigt i utbildningen, man bör ha rotat sig lite, skaffat sig erfarenheter, för att kunna se och värdera de olika utvecklingsmöjligheterna. Kanske efter 3-4 år. *(HR chef)*

LoK borde kunna fungera bra för soldater, men inte för tidigt, borde kanske sättas in efter 3-4 år, när man rotat sig i organisationen. *(Chef)*

Om många i kategorin GSS/K skulle söka till att gå en LoK skulle det enligt flera informanter uppstå en brist på handledare.

Förbandet har ca 400 soldater i utbildning. Mycket få gör i dag en Lok-resa, vi är lite sena i den utvecklingen, vi har inte orkat med. Soldaterna berörs också av den sammanhållna karriärplaneringen, men ett hinder är att det finns för få LoK-handledare tillgängliga för denna kategori. *(HR chef)*

Det finns olika uppfattningar om LoK-verktyget i sin anpassade utformning är idealiskt för GSS/K. En erfaren LoK-handledare säger:

Något som kan/bör förändras? Ja, LoK för soldater. Det är ett för komplext material. Yngre behöver mer vägledning, en yrkesvägledning i kombination med LoK. Konceptet behöver alltså omarbetas för soldater. *(Handledare)*

När det gäller LoK för soldater och sjömän så bör en anpassning ske. Man bör ganska tidigt i utbildningen gå in med åtgärder för att förbereda karriärväxling. *(ATO)*

En aspekt i LoK för GSS/K som tas upp är att det här till en del handlar om handledning i grupp.

Det är kvalificerat att jobba med grupp, men det skulle nog kunna gå. Men det finns delar, typ "livets resa" som måste göras enskilt. *(Handledare)*

Det har varit många avhopp. Det ska ske ett samtal när någon slutar, men sker det? LoK kan vara bra, men måste individanpassas. Det kan hjälpa till att fundera över vägar framåt. Förtroendet i gruppen måste vara stort om det ska fungera i den formen. *(Handledare)*

Det fungerar inte med LoK i grupp, det måste göras individuellt. Det vore i så fall bättre att ta de andra målgrupperna i grupp. Soldaterna ses som grupp från det att de anställs till dess man blir av med dom. Men om man vill ha ett behållarperspektiv, så måste man se den här individen, inte bara som en del i den här gruppen. När dom kommer in i ett anställningsförhållande, då börjar individen att ställa krav, och hur ska du hantera det, om du behandlar dom som grupp? *(ATO)*

Det finns också kritiska röster om själva grundupplägget för soldater och sjömän, att det finns en bortre gräns för anställningen.

Det är ju en jätteknepig situation att ha ungdomarna under deras bästa år, och sedan lämna dom. Vi kan erbjuda en jättefin gemenskap, men att dom inte ska stanna... det skapar ingen lojalitet. Soldaterna skulle kunna läsa upp sina betyg, men att ge dom pengar om dom stannar, det är så dumt! *(Handledare)*

Det råder osäkerhet om hur anställningsbara soldater och sjömän som lämnat Försvarsmakten egentligen är, om attityderna till dem i samhället.

En soldat sökte efter utlandstjänst ett jobb på Seven-Eleven, men fick svaret att "vi vill inte ha några vrak". *(Handledare)*

Organiseringen

Eftersom vi funnit att organiseringen av LoK är en kärnfråga som Försvarsmakten i en nära framtid måste ta ställning till, redovisar vi i detta avsnitt uppfattningar som framkommit både på förbandsnivå och på central, övergripande nivå.

Förbandsnivå

LoK på förbandsnivå framstår i det stora hela som välfungerande. Det är emellertid viktigt att notera att de organisationsenheter där vi har genomfört intervjuer är sådana som har en väletablerad verksamhet. Det finns andra organisationsenheter i Försvarsmakten, där man inte alls eller helt nyligen inrättat en LoK-resurs. Sannolikt skulle utfallet av intervjuerna bli annorlunda om vi i högre grad koncentrerat oss på dessa enheter. Å andra sidan visar de genomförda intervjuerna att det finns goda välfungerande modeller, som är färdiga att sprida i hela organisationen. Det är också ett arbete som nu pågår:

På förbanden (garnisonen) kan arbetsgrupper för konceptet sammanhållen karriärplanering tillsättas. Det organisatoriska ansvaret läggs på HR-generalist/LoK, som finns på nästan alla garnisoner. *(Projektledare)*

Det organisatoriska problem som tagits upp på förbandsnivå är framför allt det om LoK-resursen i relation till efterfrågan och behovet.

De flesta LoK-handledare bedömer att den tid de lägger på att handleda klienter i stort motsvarar efterfrågan. Vid köbildning finns ofta ett välfungerande samarbete LoK-handledare emellan inom förbandet och/eller inom garnisonen.

Men borde resursen ökas?

Det beror på hur strukturerat man vill använda det. Ska man använda det som en kompetensutveckling och för att styra upp kompetensförsörjningen, då skulle man öka upp det, men eftersom tillströmningen nästan alltid sker på den enskildes initiativ, så kan behovet kanske ligga på 20 %. *(Initiativtagare)*

Kärnfrågan är med andra ord att efterfrågan och behovet av LoK sannolikt är helt olika saker.

Många LoK-handledare anger, som berörts i ett tidigare avsnitt, att de undviker att marknadsföra LoK eftersom de inte skulle ha resurser att ta hand om fler resenärer än de gör nu. En erfaren LoK-handledare säger att marknadsföring bäst sker genom ”ringar på vattnet” istället för genom allmän information:

Inför förra stora omorganisationen och försvarsbeslutet 2013 informerades jag om LoK på ett möte med Försvarsförbundet och fick omedelbart nio intresseanmälningar. *(Handledare)*

Mycket talar för att det underliggande behovet är mycket större än den nuvarande efterfrågan, särskilt om LoK verkligen etableras som ett verktyg ”för att styra upp kompetensförsörjningen”.

Försvarsmakten måste vara konkurrenskraftig för att kunna rekrytera särskilt soldater och sjömän! Då krävs många fler utbildade LoK. LoK-resursen måste säkert fördubblas. LoK måste genomsyra hela organisationen, inte vara en uppgift vid sidan om. *(Förbandschef)*

En annan fråga som tagits upp är den om kompetensutveckling för LoK-handledarna. Nästan alla LoK-handledare som vi intervjuat anser att de årliga nätverksträffar som den centrala LoK-samordnaren anordnar är mycket värdefulla, särskilt för dem som jobbar ensamma, och att det var olyckligt att träffen 2014 ställdes in, av besparingsskäl. Det är viktigt, framhåller flera, att det utvecklas en kollegialitet mellan LoK-handledarna.

Central nivå

Under hela perioden sedan 2002 har koordineringen av LoK på central nivå byggt på ett helhjärtat engagemang av medarbetare knutna till centrala staber. När finansieringsformen ändrades 2006 innebar det att LoK i princip måste motiveras i varje ny budgetprocess.²⁴ Detta, anser många, är inte hållbart.

Under hela den tid som jag har varit anställd så har man använt personalutveckling som en budgetregulator. Det är väldigt olika tilldelning olika år. *(ATO)*

LoK måste användas på det sätt som motsvarar den situation som Försvarsmakten är i idag. Idag behövs ju varje person och rätt man på rätt plats. Då måste det vara tydligt för den enskilde att känna vad Försvarsmakten vill. Från Försvarsmaktens sida måste någon som är djupt involverad i ledningsarbetet högt upp ge tydliga anvisningar i en sådan riktning. Det måste finnas någon som är ytterst ansvarig. Tyngden måste komma uppifrån – hos någon beslutsperson med mandat – ”annars skiter man i det på förbanden”. *(Initiativtagare)*

LoK ska ses som en del av Försvarsmaktens ”Sammanhållen karriärplanering”. Det är i grunden ett arbetsgivarverktyg. Man måste få förbandscheferna att förstå att det är ett behållarinstrument och sedan kommunicerar med sin HR-chef, jobbar in det i den dagliga verksamheten på förbanden. *(Projektansvarig)*

Skulle vilja att LoK marknadsfördes mer från centralt håll. Marknadsföra LoK mot officerare kanske 5-6 år efter de gått utbildningen. *(Handledare)*

Hur bör den centrala, samordnande organisationen se ut? Det finns stor enighet om att det måste finnas en centralt placerad grupp som har uppdraget, och att FM HRC bör ges en nyckelroll.

Kompetensförsörjning är så central att det borde vara en egen fråga. Kanske borde det finnas ett kompetensförsörjningscentrum där man hanterar kompetensförsörjning, kompetensutveckling på förband, arbetsmiljö.
(Initiativtagare)

²⁴ Detta förhållande är nu på väg att ändras, i samband med att LoK inordnas som ett verktyg i Sammanhållen karriärplanering.

Bör finnas en grupp som inte bara har hand om LoK utan personalutveckling ur ett behållarperspektiv, där medarbetarsamtalet är en grundplattform. Det är ju ett operativt arbete och bör därför ligga organisatoriskt på HR-centrum.
(*Projektansvarig*)

Vi måste skapa en organisation så det finns en redundans, jag skulle vilja att det fanns en organisation på HR-centrum. Bör ligga på HR-centrum och engagera kanske tre personer. (*Projektansvarig*)

Jag tror inte att man får någon framgång med en LoK som befattning, om den inte har någon styrning någonstans, den måste vara förankrad vid HR. (*Initiativtagare*)

Hur borde det se ut? - Det är HR-centrum som har utföraruppdraget, och det ges av Personalstaben eller Produktionsstaben. Där görs centrala strategiska överväganden, och verksamheten kan ges en budget. Om det hela bara ligger på utföraren är det stor risk att det plötsligt försvinner i budgetprocessen. (*ATO*)

Teorianknuten analys

Individperspektivet

Av ovanstående kan vi se att det finns en samstämmig uppfattning om LoK-resan som (mycket) värdefull för den enskilde individen.

Forskning om motsvarande processer i form av självvärdering visar att möjligheten att få tala om sitt arbete, skattas högt, liksom möjligheten att få kritiskt granska, ifrågasätta samt bryta invanda mönster.²⁵ Som resultat har man konstaterat att den anställdes kapacitet ökar för vad man kallat "double-loop-learning"; man får klart för sig, dels vad man säger sig göra, dels vad man faktiskt gör och slutligen också vad man borde göra. I den mån man sedan också får pröva det nya kan man tala om en "triple-loop-learning" (man lär sig att lära).²⁶ Processerna kan alltså främja en persons utveckling och öka hans/hennes möjligheter att påverka både sina livs- och arbetsvillkor.

Man kan tänka sig förmågan att se den möjlighet som öppnas av utvecklingsprocesser som antytts ovan, är beroende av sådana faktorer som kön, position och personlighet. I forskningen talas om en personlighetsfaktor som kallas "Work Locus of Control". Människor skiljer sig åt i bedömningen av vad de kan göra åt en uppkommen situation. Det finns personer som mer uppfattar att de själva kan kontrollera situationen med hjälp av sitt beteende och det finns de som snarare uppfattar att yttre faktorer som tur och tillfällighet spelar in. Att bli befördrad eller få det arbete man vill ha, t ex, kan uppfattas på olika sätt. Beroende på var man vill lägga kontrollen kan man som individ vilja använda olika strategier (copying) för att hantera upplevda problem. Här verkar det som om män och kvinnor kan skilja sig åt i val av individuella respektive kollektiva strategier. Vidare kan t ex chefer vara mer benägna att använda problembaserade

²⁵ Haraldsson m fl, 2005.

²⁶ Argyris & Schön, 1996.

individuella copyingstrategier. Det kan förklaras av att olika arbetssituationer och maktpositioner ger olika möjligheter till hantering av ett problem.²⁷

Vidare visar forskningen att en organiserad utvecklingsinsats eller andra möjligheter till utveckling och lärande i arbetet stärker den anställdes upplevda anställningsbarhet.²⁸ Även den utvecklingen kan ses mot bakgrund av individuella förutsättningar. Hur individen upplever sig sin arbetssituation har man funnit vara beroende av:

- a) kunskaper om arbetsmarknaden (både den inre och yttre)
- b) graden av formell utbildning
- c) möjligheten till utveckling i arbetet
- d) ekonomisk situation

Till sådana individuella faktorer måste läggas alla de faktorer utanför individen som påverkar anställningsbarheten.

Forskningen visar således att tillgång till kompetenshöjande åtgärder kan stärka den upplevda anställningsbarheten och engagemanget gentemot arbetsgivaren.²⁹

Begreppet livslångt lärande har länge använts för att understryka behovet av en ständigt pågående kompetensutveckling. I begreppet ligger ett önskemål från arbetsgivaren och en möjlighet för individen.

I det livslånga lärandet kan också ligga möjligheten till ett livsbrett lärande, det vill säga ett lärande som ger den anställda möjligheter att kombinera arbete, familj och fritid och att finna en balans i livet. Man talar om work-life balance som en viktig del av individens trygghet.

I LoK-projektet verkar den enskilde individen ha stärkt sin position på ett sådant sätt att den kan jämföras med ett höjd upplevd anställningsbarhet. Den kan förklaras av processer som innebär ett ökat lärande och den kan se olika ut beroende på individuella olikheter som till exempel hur man bedömer sina möjligheter att kontrollera situationen. Hur tas detta lärande tillvara? En individ kan tyckas ha alla nödvändiga kunskaper och färdigheter för ett arbete, men ändå inte bli anställd beroende på arbetsgivarens val. På motsvarande sätt frågar vi oss om och hur LoK-resan överlämnas och tas om hand av Försvarmakten.

Organisationsperspektivet

Av ovan anförda beskrivningar framgår att många ser fördelar med LoK vilka kan sträcka sig utanför värdet för den enskilda klienten.

²⁷ Muhonen 2007, 2008

²⁸ Kantelius 2012

²⁹ Kantelius, a.a.

Det tycks finnas en allmän uppfattning om att överlämningen har varit problematisk. Några hävdar att det beror på att det hela är avhängigt den enskilde individen och att LoK-resan är den enskildes ensak. Andra menar att arbetsgivaren inte har tillgång till LoK-resultaten eftersom de är omgärdade med tystnadsplikt (för handledaren).

Men de allra flesta anser att problemet med överlämningen ligger i att LoK inte tas upp i medarbetarsamtalet och att det borde vara chefens uppgift – som arbetsgivare - att så sker. Andra hävdar också att det är ett organisatoriskt problem och att LoK-verktyget måste sättas in i ett vidare koncept.

Det verkar med andra ord finnas ett ”matchningsproblem” i relationen mellan den enskildes kompetensutveckling och Försvarmaktens kompetensbehov.

I en nyutkommen rapport om personalförsörjning och validering inom Försvarmakten anförs liknande problem.³⁰ Författarna diskuterar rekryteringen av GSSK/T och noterar att Försvarmakten hittills använt ett alltför ensidigt perspektiv. ”Istället”, skriver man, ”kan det vara viktigt att i hög grad betona att Försvarmaktens rekrytering mer bör betraktas som en social process där relationer formas, utvecklas och förhandlas i interaktion mellan den sökande och arbetsgivaren”.³¹

I rapporten betonas vikten av informationsutbyte där syftet är att skapa realistiska förväntningar kring hur arbetet och rollen ändras över tid.

Också i andra jämförbara verksamheter har påtalats problem som visar sig i att genomförda projekt och liknande ofta stannar vid resultatet ”lyckat projekt” – men vad händer sedan, efter försöksverksamheten, efter konferensen, efter genomförda kurser, efter valideringen?

Några av de intervjuade talar om att utvecklingen varit beroende av eldsjälar, men att det inte har funnits någon utvecklingsorganisation. LoK borde ha byggts in tydligare och fått en tydligare organisering, säger någon.

I LoK (liksom i många liknande projekt och verksamheter) kan vissa personer ha och ha haft en betydande inverkan på utvecklingen. Det kan gälla personer som tillhör ledningen. Men för att åstadkomma förändringar spelar ofta eldsjälar en stor roll. Det är personer som brinner för uppgiften och som engagerar sig starkt i berörd verksamhet. De kan, som sagt, ha stort inflytande på utvecklingen vilket oftast är en styrka, men det kan också innebära en sårbarhet. Forskningen visar att det är ett riskabelt engagemang, både för eldsjälens (risk för utbrändhet) och organisationen (ingen hållbar utveckling).

³⁰ Adolfsson m.fl., 2015

³¹ A. a., sid. 51

För att utvecklingen ska bli hållbar och för att eldsjälens ska hålla, krävs ett aktivt stöd från högsta ledning.³²

Någon menar att genom LoK så får förbandet behålla medvetna medarbetare som väljer att vara kvar och som vet varför. Några anser att Försvarmakten genom LoK får nöjdare och klokare medarbetare. Ett liknande resonemang är att LoK ger individerna så mycket och eftersom individerna blir nöjda, gynnar detta även Försvarmakten.

En vanlig uppfattning är att LoK generellt sett är bra för Försvarmakten därför att individen får ökad kompetens. Det är i överensstämmelse med slutsatsen ovan om att den som genomgått LoK kan ha stärkt sin upplevda anställningsbarhet. Efter LoK kan han/hon:

- ha ökade kunskaper om arbetsmarknaden
- bättre bedöma sin formella utbildning och eventuella behov av ytterligare utbildning samt också ha erbjudits och/eller genomgått sådan utbildning
- se - och fått en mer realistisk uppfattning om – möjligheter till utveckling i arbetet
- klarare bedöma sin ekonomiska situation

Allt detta och annat som LoK medfört i form av till exempel ett ökat engagemang kan också tänkas betyda en stärkt reell anställningsbarhet och alltså vara av värde för Försvarmakten.

Men för att detta värde för Försvarmakten ska uppstå krävs att det nyförvärvade kompetensen tas om hand. En individ kan tyckas ha - och tycker sig ha – alla nödvändiga kunskaper och färdigheter för vissa arbetsuppgifter, men så länge som arbetsgivaren inte uppmärksammar detta, så kan kompetensen inte omvandlas till en kvalifikation. Den enskilde kan således vara kompetent, men ändå inte anses vara kvalificerad. Det kan ju ha många orsaker, till exempel att man på förbandet inte ser sig ha sådana personalstrategiska möjligheter. Det viktiga i det senare fallet är i så fall att agera i interaktion med den anställde.

Ett liknande resonemang förs i ovan nämnda rapport om personalförsörjning och validering inom Försvarmakten. Där understryker författarna att informationsutbyte och realistiska förväntningar kring arbetet är "... särskilt betydelsefullt för att säkerställa långsiktigheten i relationen mellan den anställde och försvaret. Värdet av en ömsesidighet och ett realistiskt informationsutbyte anses vara att det leder till högre arbetstillfredsställelse, större lojalitet till organisationen och lägre personalomsättning".

³³

³² Stjernberg, 2008.

³³ Adolfsson m.fl. 2015, sid 51

Slutsatser och rekommendationer

De LoK-resenärer vi intervjuat förklarar nästan enstämigt att de haft stort utbyte rent personligt, och ibland också karriärmässigt, av att genomfört en LoK. Det är, framhåller många, ett generöst erbjudande, och i linje med deras uppfattning att Försvarsmakten i grunden är en bra arbetsgivare.

Ibland har jag en känsla av att Försvarsmakten tar mer ansvar för individen än någon annan arbetsgivare. (*HR-chef*)

Även om det finns en del avvikande synpunkter på LoK-verktyget och dess tillämpning, är de allra flesta mycket nöjda med det upplägg som nu finns, för tillsvidareanställd personal. Vi ser ingen anledning att skruva på själva verktyget och inte heller på det utbildningsupplägg som nu finns, eller på utformningen av LoK-resan. I själva verket gör en erfaren LoK-handledare också de anpassningar av verktyget som är påkallade i det enskilda fallet. För Försvarsmakten framstår LoK som ett konkret uttryck för ambitionen att framstå som och att vara en god arbetsgivare.

1. FÖRSLAG. LoK behålls i sin nuvarande form som ett personalstrategiskt verktyg för tillsvidareanställd personal.

Ovanstående innebär emellertid inte att det saknas angelägna saker att ta upp och förändra. Vi vill särskilt peka på följande:

- Den interna marknadsföringen
- LoK-resursen
- Överlämningen
- LoK för GSS/K
- Organiseringen

Den interna marknadsföringen

Det är en god sak att chefer nu enligt instruktionen ska ta upp LoK som en möjlighet i medarbetarsamtalet. Men ett problem är att detta ofta görs i samband med att man nämner möjligheten till karriärväxling, något som framstår som olyckligt med tanke på den långa historien av sammanblandning av de två verktygen. Det vore mer logiskt i behållarperspektivet att ta upp LoK i början av samtalet, där man diskuterar möjligheter och ambitioner att utvecklas inom Försvarsmakten.

Varför inte gå en LoK? Så kan vi se när vi träffas nästa gång vad det har gett för tankar och idéer!

Samtidigt kan naturligtvis chefen verkligen mena att medarbetaren ska karriärväxla, och kan i så fall rekommendera en LoK som ett första steg till att lämna Försvarsmakten. Detta bör i så fall framgå klart och tydligt vid samtalet.

Att de flesta LoK-resenärer hittills gjort resan på eget initiativ bör inte hindra att cheferna tar initiativet i mycket större utsträckning än hittills. LoK bör göras till chefsens verktyg i lika stor utsträckning som medarbetarens. Och överlämningen av resultatet av LoK-resan bör kunna underlättas och effektiviseras om man gemensamt kommit överens om att den ska göras.

Chefen har en nyckelroll för att Försvarsmakten ska kunna tillgodogöra sig den energi som skapas under LoK-resan. Utbildningen i medarbetarsamtalet är viktig, men det handlar också om att chefen ska vidga sitt personalpolitiska perspektiv till att inte bara se till den egna enhetens, utan till förbandets och Försvarsmaktens bästa. Det kan innebära en svår perspektivförskjutning för många chefer. Förbandschef och HR-chef måste engagera sig långsiktigt i att få en sådan attitydförändring till stånd. Att utveckla visionen om det livslånga lärandet för alla anställda bidrar till att upprätthålla Försvarsmaktens kompetensförsörjning.

2. FÖRSLAG. Chefer uppmuntras att i högre utsträckning ta initiativ till LoK i samband med medarbetarsamtalet, inte bara nämna att möjligheten finns.
3. FÖRSLAG. LoK tas upp vid medarbetarsamtalet i ett utvecklingsperspektiv, inte i ett avvecklingsperspektiv.
4. FÖRSLAG. I samband med chefsutbildningar tydliggörs att anställda med ambitionen att göra karriär inom Försvarsmakten bör ges möjlighet till detta, och inte onödigtvis hindras av organisatoriska begränsningar.

LoK-resursen

Resursbehovet är helt beroende av vad Försvarsmakten vill med LoK. När det gäller tillsvidareanställd personal är ett alternativ att fortsätta som hittills: att se till att kompetensen finns, och att ligga lågt med marknadsföringen. Det är ett defensivt förhållningssätt. Men när Försvarsmakten nu inordnar verktyget som ett av flera i Sammanhållen karriärplanering ökar sannolikt efterfrågan på LoK-resurser på förbandsnivå, något som måste mötas genom att utbilda fler LoK-handledare, eller på annat sätt öka tillgången, t. ex. genom att frigöra mer tid för redan utbildad personal.

5. FÖRSLAG. Utrymme skapas för utbildning av fler LoK-handledare generellt på garnisonerna.

LoK för GSS/K

Förhållandet när det gäller LoK för GSS/K är helt annorlunda än för tillsvidareanställda. Här finns ett stort och påtagligt problem som Försvarsmakten måste ta sig an: att minska avhoppet under pågående anställning, efter GMU. Stora förhoppningar knyts till LoK

som ett verktyg att använda brett för soldater och sjömän. Vi anser att det finns goda skäl att satsa offensivt på detta. Det innebär sannolikt att fler LoK-handledare måste utbildas på organisationsenheter med många soldater och sjömän anställda.

Handledning av LoK för soldater och sjömän kräver i dag viss vidareutbildning utöver den som certifierade LoK-handledare redan har. Det är inte fråga om en ”LoK light” utan i princip genomgår GSS/K samma process som övriga kategorier, men delvis i grupp och med anpassad tidplanering.

Frågan är om den nuvarande utformningen av LoK svarar mot de behov och intressen som gäller för de nya kategorierna. Preliminära observationer tycks peka på att LoK inte varit attraktivt – mycket få har nappat på erbjudandet – och det har förekommit förhållandevis många avhopp. Detta kan naturligtvis vara orsakat av inkörningsproblem som beror på bristande marknadsföring, otillräckliga resurser, problem med schemaläggning etc., men det framstår som nödvändigt att noga följa utvecklingen vid de förband som varit först ute med LoK för GSS/K. Viktiga indikatorer är exempelvis antalet avhopp från Försvarsmakten bland dem som gjort en LoK-resa jämfört med dem som inte gjort det, om berörda soldater och sjömän går vidare inom Försvarsmakten i större utsträckning än andra som inte gjort LoK-resa, etc. Återkommande attitydundersökningar bör göras i hela gruppen. Det är viktigt att LoK för GSS/K processutvärderas, att återkoppling inte sker enbart när någon slutar.

Det är också viktigt att inse att det kan behövas en nystart av LoK för soldater och sjömän, som helt enkelt betingas av att själva upplägget i LoK-resan kanske inte passar lika bra dem som är mycket yngre, som inte är lika socialt etablerade, som har andra drömmar och drivkrafter, som är visstidsanställda istället för tillsvidareanställda.³⁴

Det är vidare viktigt att uppmärksamma i vilken mån som LoK ska vara och uppfattas som ett eget verktyg istället för att vara integrerat i Sammanhållen karriärplanering. Alla soldater och sjömän kanske ska omfattas av LoK, istället för att några ska övertygas om att de ska söka?

Att LoK för tillsvidareanställda varit framgångsrikt under lång tid i sin ursprungliga tappning betyder inte att detsamma nödvändigtvis gäller för soldater och sjömän. Här kan behov av en fortgående utveckling av både innehåll och former för LoK förutses. Kanske ska LoK för soldater och sjömän också vara individuell.

6. FÖRSLAG. På de organisationsenheter som har soldater och sjömän anställda utbildas så många handledare som krävs för att möta det verkliga behov som aktualiseras i ett utvecklat behållarperspektiv.

³⁴ Se också Adolfsson et al. 2015

7. FÖRSLAG. Ett mål sätts att alla GSS/K ska omfattas av LoK, och att det görs till en obligatorisk del av anställningen som soldat eller sjöman.
8. FÖRSLAG. Försvarsmakten genomför en analys för att klargöra om LoK som en integrerad del av Sammanhållen karriärplanering för soldater och sjömän bör utvecklas och omformas med hänsyn till de mycket annorlunda villkor som råder för GSS/K, jämfört med tillsvidareanställd personal. Det kan innebära behov av utveckling av ett nytt verktyg som anpassas till den aktuella målgruppen. Analysen genomförs med hänsyn också till kostnader och besparingar i ett behållarperspektiv.

Överlämningen

Ett grundläggande hinder för Försvarsmakten att kunna använda LoK som ett personalstrategiskt verktyg är de begränsningar som råder när det gäller personalförsörjningen, att en mellanchefer ofta varken har vilja eller incitament att se till förbandets eller Försvarsmaktens behov, utan enbart känner personalansvar för sin egen enhet. Många som gjort en LoK-resa kommer inte vidare trots goda ambitioner. Som nämnts ovan: chefen är i själva verket nyckelpersonen. Utbildning i medarbetarsamtalet är ett första, nödvändigt steg, men det finns skäl att den sätts in i ett bredare sammanhang.

Det har funnits tankar på att göra resultatet av LoK-resan till ett underlag som också chefen har tillgång till. Vi förordar dock inte att LoK-handledarens sekretess hävs – det finns stor risk att förtroendet för handledare och process i så fall skulle minska. En god modell är istället att chef och medarbetare gemensamt kommer överens om när en LoK-resa är aktuell.

9. FÖRSLAG. I chefsutbildningen tydliggörs att chefen ska se LoK som sitt eget verktyg för personalutveckling.
10. FÖRSLAG. Sekretessen för LoK-handledarna behålls.

Organiseringen

Man kan se LoK som en organiserad form av lärande där det sker ett strukturerat erfarenhetsutbyte mellan handledare och klient.³⁵

Att organisera LoK kan, så uppfattat, ses som en pedagogisk fråga där det gäller att ordna mötet så att det möjliggör olika former av lärande med hänsyn till bland annat deltagarnas bakgrund och erfarenheter.

³⁵ Se Haraldsson, Holmer m fl a.a.

Hittills har LoK setts om en ”individuell” angelägenhet för officerare och civila. Men man kan också - som för GSS/K - se LoK som en kollektiv möjlighet, som en form av kollektiv copying (se ovan).

Det är svårt att hitta belägg för att den individuella copyingen skulle vara bättre eller sämre för den ena eller andra kategorin. Möjligen kunde man rentav tänka sig att en kollektiv LoK kunde vara bättre för kategorin officerare och/eller civila eftersom här funnes gemensamma arbetsplatserfarenheter sedan lång tid och på lång sikt, vilka vore möjliga att bearbeta tillsammans. Det skulle i så fall innebära inte bara enskilda lärprocesser utan också, och inte minst, delade lärprocesser för organisationen.

Försvarmaktens uppföljning av LoK har varit bristfällig. Inte förrän under de senaste åren har man sammanställt hur många LoK-resenärer som varit i process årligen. En sådan information framstår som helt nödvändig fortsättningsvis. Det bör inte vara något tungt åtagande för LoK-handledarna att årsvis redovisa antal klienter per kategori (militärer/civilanställda; soldater och sjömän; ålder), likaså fördelning på män och kvinnor, och i vilken mån LoK-resan lett till karriärutveckling eller karriärväxling. Utvärderingsformulär, som används av många LoK-handledare, bör insamlas, arkiveras och sammanställas. Särskilt viktigt är detta när det gäller soldater och sjömän.

Ett grundläggande krav när det gäller organiseringen på central nivå är att den förankras i de centrala staberna. En förordad modell är att FM HRC är utförande, och att PERSS och/eller PROD är uppdragsgivare. Genom att LoK blir en del av Sammanhållen karriärplanering upphör verktyget att ha karaktären av ”eget stuprör” och övergår till att vara en integrerad del i ett större personalpolitiskt sammanhang.

11. FÖRSLAG. Rutiner skapas för uppföljning av det årliga utfallet av LoK med hänsyn till identifierade nyckeltal.
12. FÖRSLAG. FM HRC ges en utföranderoll för genomförande av LoK i organisationen. Uppdraget ges av PERSS och PROD i samverkan.
13. FÖRSLAG. FM HRC ges en budget för genomförande av LoK-uppdraget. En samordningsgrupp med deltagande av berörda staber skapas.

Behov av fördjupade studier

Om LoK för GSS/K verkligen ska kunna få den önskade betydelsen i ett behållarperspektiv är det grundläggande att det sker en fortlöpande utveckling och återkoppling av hur verktyget och olika upplägg verkligen fungerar. Här kan med fördel en processutvärderingsansats väljas. Ett sätt att göra detta är att skapa en kohort av nyrekryterade soldater och sjömän, och följa denna med olika arbetsvetenskapliga mätmetoder från anställning och framåt så att utvecklingen i relation till uppställda mål – både Försvarens och individens – kan tydliggöras, och läggas till grund för en fortgående utveckling av verktyget och dess tillämpning.

Referenser

Adolfsson Petra, Diedrich Andreas, Gillberg Nanna, Lavén Fredrik & Lars Walter (2015). Personalförsörjning och validering inom Försvarsmakten. Göteborgs universitet. Handelshögskolan. GRI-rapport 2015:2

Andersson-Bäck Monica & Jan Holmer (2010). Utvärdering av högskolepedagogisk utbildning. Högskolepedagogik 1. Göteborgs universitet. PIL-rapport.

Argyris Cris & Donald Schön (1996). Organizational Learning II. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Blomsterberg Marianne & Roland Kadefors (2009). Utvärdering av Karriärväxlingsprojektet. Rapport till Försvarsmakten. Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet

Haraldsson Jenny, m fl, (2005). Tid för gemensam reflektion. Göteborgs Stad. Stadskansliet.

Holmer Jan (2003). Självvärdering som stöd för personal- och verksamhetsutveckling. Göteborgs universitet. Skrifter från institutionen för arbetsvetenskap. Nr 1.

Kadefors Roland, Ohlsson Björn & Marianne Blomsterberg (2011). En effektivare karriärväxling för officerare. Rapport till Försvarsmakten. Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet

Kantelius, Hannes (2012). Inhyrningens logik – konsekvenser för individ och organisation. Göteborgs universitet. Skrifter från institutionen för arbetsvetenskap. Nr 12.

Muhonen, Tuija, m fl (2007). Constructions of work stress and coping in a female- and a maledominated department. Scandinavian Journal of Psychology, 2007, volume 48, 261 – 270.

Muhonen, Tuija, m fl (2008). Work stress, coping and gender: implications for health and well-being. In Katharina Naswall m fl (eds.). The Individual in the Changing Working Life. Cambridge University Press.

Stjernberg, Torbjörn (2008). Det riskabla engagemanget. Om regenerativ utveckling av mänskliga resurser, eldsjälar och ledarskap i radikal utveckling. Recension. Arbetsliv & Arbetsmarknad, årg 14, nr 4, 2008, 97 -100

Vedung, Evert (1998). Utvärdering i politik och förvaltning. Lund: Studentlitteratur