



**Swedish
Defence
University**

Rovdjur i uniform

En grundad teori om förekomsten av narcissistiskt ledarskap i Försvarsmakten

Predators in Uniform – A grounded theory about the presence of narcissistic leadership in the Swedish Armed Forces

Adriaen Kamenický

Självständigt examensarbete, 15 hp
Masterprogram ledarskap och ledning
Institutionen för säkerhet, strategi och ledarskap
Handledare: Fil.dr. Maria Fors Brandebo
Examinator: Docent Claes Wallenius

Abstract

The overall purpose of the study is to investigate narcissistic leadership in the Swedish Armed Forces. Since research on narcissism in the Swedish Armed Forces is an unexplored area the research design has an open and unconditional attitude to the research area. This open and explorative approach is achieved through using the method Grounded Theory. The results show that the informants have experienced narcissistic leadership in the Swedish Armed Forces. In addition, the results indicate that such leadership, from a career point of view, can be competitive, but over time is doomed to fail. The empirical data illustrates examples of that military leaders with narcissistic personality traits can advance in the hierarchy and potentially cause harm to the organization. Empirical data also indicates that there are many difficulties associated with identifying narcissists in the Swedish Armed Forces. This can possibly be correlated with the fact that the traits associated with grandiose narcissism substantially overlaps with what we think of as transformational leadership. The aim of the study is relevant since destructive narcissistic leaders annually lead several companies and organizations to ruin, causing great expense and much suffering among their followers.

★ ★ ★

Keywords; Narcissism in the Swedish Armed Forces, Career perspective, Transformational leadership, Dark Triad, Charismatic leadership, Motivation, Narcissism dimension, Dark Traits

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1 Bakgrund och tidigare forskning.....	4
1.2 Syfte och forskningsfråga	5
1.3 Disposition.....	5
1.4 Avgränsning, begrepp och definitioner	6
2. Teori.....	7
2.1 Introduktion till narcissism.....	7
2.2 Två skilda typer narcissister.....	8
2.3 Narcissismens positiva sidor	9
2.4 Narcissismens släktskap med transformativt ledarskap.....	10
3. Metod.....	11
3.1 Forskningsdesign.....	11
3.2 Datainsamlingsmetod och databearbetning.....	11
3.3 Val av informanter.....	12
3.4 Utveckling av intervjufrågor.....	13
3.5 Intervjuernas genomförande.....	13
3.6 Reflexivitet, validitet och reliabilitet.....	14
3.7 Etiska aspekter.....	15
4. Resultat.....	17
4.1 Organisationskontext.....	18
4.1.1 Brister i urvalssystemet.....	18
4.1.2 Kontextuell arbetsmiljö.....	21
4.2 Den dynamiske ledaren.....	22
4.2.1 Det efterfrågade ledarskapet	23
4.2.2 Drivkrafter som gynnar karriären.....	28
5. Diskussion	31
5.1 Slutsats med anknytning till studiens syfte och frågeställning	31
5.2 Teoretisk diskussion.....	31
5.2.1 Organisationskontext.....	31
5.2.2 Den dynamiske ledaren.....	33
5.3 Reflexion kring studiens metodologiska begränsningar.....	34
5.5 Förslag på fortsatt forskning.....	34
6. Referenslista.....	36
7. Bilaga	38
7.1 Informationsbrev rörande deltagande i studien	38

1. Inledning

Försvarmakten är en organisation och arbetsplats som på många sätt skiljer sig från samhället i övrigt mycket på grund av dess syfte att försvara landet och bekämpa kriser. För en extern betraktare kan en nyfikenhet väckas kring vilken form av ledarskap som bedrivs inom denna stora hierarkiska organisation som i år firar 500-årsjubileum. Ledarskapet är inramat av många visuella attribut och maktsymboler som signalerar status och hierarki. Paraduniformernas design och attribut bidrar till att bäraren signalerar makt och styrka. Ståtliga ceremonier används för att för att premiera hjältemod och goda prestationer. Medarbetarna är drillade i att följa tydliga regelverk och lyda order. Försvarmakten omgärdas av en kollektiv identitet inramad av toner från en svunnen tid där ledarskapet av tradition får ett stort fokus. Allt detta praktfulla och positiva döljer emellertid stundom ett destruktivt ledarskap som via sin existens potentiellt kan utgöra framtida risker för organisationen och dess medarbetares effektivitet och välmående.

1.1 Bakgrund och tidigare forskning

Vi är vana vid att ta del av forskning kring ledarskap inom Försvarmakten som har som syfte att undersöka framgångsfaktorerna i det goda ledarskapet och vilka goda ledaregenskaper som ger bäst effekt. I kontrast till detta har en nyfikenhet hos författaren väckts att undersöka någon form av destruktivt ledarskap inom Försvarmakten. Inspirerad av Kaiser, LeBreton och Hogans (2015, s.82) forskning kring att en optimalt presterande ledare varken bör ha en för liten eller för stor mängd mörka egenskaper (*dark traits*) påbörjades en tankeprocess kring att med ett öppet sinne studera detta område. Narcissism inom Försvarmakten är ett utforskat område. Författaren har inte lyckats identifiera studier inom området annat än Lindén, Björklund, Bäckström, Messervey och Whethams (2019) studie rörande egenskaper knutna till *Dark Triad* bland soldater från Försvarmakten som deltagit den fredsbevarande missionen i Mali. Ett arbete som presenteras i artikeln; "*A latent core of dark traits explains individual differences in peacekeepers' unethical attitudes and conduct*".

1.2 Problemformulering

Senare tids forskning visar att narcissister både har ljusa och mörka sidor och att de ljusa sidorna kan bidra till att narcissistiska ledare under de rätta förutsättningarna kan fungera som effektiva ledare som får medarbetarna med sig och uppnår goda resultat (Fors Brandebo, Nilsson och Larsson, 2018, s. 64). Emellertid utgör verkligheten sällan konstant optimala

förutsättningar, vilket gör att det över tid kan komma att leda till problem där personalen eller organisationen potentiellt kan lida mycket stor skada. Forskning har också visat att det är problematiskt att identifiera narcissistiska personlighetsdrag då dessa enligt O'Reillys och Chatman (2020, s. 5) under begränsad tid kan framstå som effektiva ledare tack vare att de kortsiktigt har förmåga att leverera resultat. Detta då deras forskning visar att ett överlapp existerar mellan de positiva narcissistiska personlighetsdragen och egenskaperna som förknippas med det transformativa och karismatiska ledarskapet. Något som kan bidra till att narcissistiska ledare kan misstas för att vara transformativa eller karismatiska ledare. Exempel på positiva narcissistiska beteenden är enligt Rosenthal och Pittinsky (2006, s. 622) förmågan att vara visionär och via charm och retorik kraftfullt kunna motivera, engagera och entusiasmera följare. Nämnade aspekter kring produktiva narcissister bidrar till svårigheter att identifiera dessa inom Försvarmakten trots att dessa ledare inte är önskvärda, vilket eventuellt kan vara en bidragande faktor som förklarar en eventuell förekomst av narcissistiskt ledarskap i Försvarmakten. De långsiktiga farorna som förknippas med narcissistiska ledare motiverar forskning kring förekomst av narcissistiskt ledarskap inom Försvarmakten.

1.2 Syfte och forskningsfråga

Studiens övergripande syfte är att studera narcissistiskt ledarskap i Försvarmakten med hjälp av följande frågeställningar:

- ★ Har officerare på officersnivå 4 och 5 erfarenhet av upplevt narcissistiskt ledarskap i Försvarmakten?
- ★ Vid upplevelser av narcissistiskt ledarskap, upplevs denna typ av ledarskap kunna bli framgångsrikt i Försvarmakten?

Med framgångsrikt ledarskap menas att ledaren i fråga har en möjlighet att göra en framgångsrik karriär inom Försvarmakten och lyckas att via sitt ledarskap få medarbetarna med sig och producera effekt. Dvs. ledaren är funktionell i Försvarmakten som organisation. Frågeställningarna är relevanta då destruktiva narcissistiska ledare årligen leder åtskilliga företag och organisationer i fördärvet, vilket orsakar stora kostnader och mycket lidande (Maccoby, 2004).

1.3 Disposition

Det första kapitlets återstående del berör studiens avgränsning, begrepp och definitioner. I kapitel två redovisas studiens teoretiska utgångspunkter för att tillhandahålla de begreppsramar

som behövs för att teoretiskt kunna tolka studiens empiriska material. Detta för att synliggöra de utgångspunkter och antaganden som har legat till grund för arbetet och analysen. Det tredje kapitlet har som syfte att förklara studiens metodik och motivera metodvalet i relation till området som studerats. Här förs även en diskussion kring studiens reflexivitet, reliabilitet och validitet. Metodkapitlet avhandlar även de etiska överväganden som gjorts. Studiens resultat och analys presenteras i det fjärde kapitlet. Här får det empiriska materialet ett stort utrymme där analysen styrks av respondenternas citat. Det femte kapitlet avslutar studien via en diskussion kring resultaten och med förslag på fortsatt forskning.

1.4 Avgränsning, begrepp och definitioner

O'Reilly och Chatman (2020, s. 9) pekar i sin forskning också på att det i huvudsak finns två former av narcissism; den patologiska och missanpassade narcissismen som är mer utpräglat destruktiv och härrör från den mer kliniska traditionen, samt den grandiosa mer extroverta formen av narcissismen som är mer socialt orienterad. Problemet som undersöks inom utrymmet för den här studien berör de narcissistiska personlighetsdrag som kan knytas till den grandiosa formen av narcissism. Anledningen till denna avgränsning är att bedömningen är att det är just denna form av narcissistiska personlighetsdrag som informellt kan vara funktionella under en kortare tid hos ledare inom Försvarmakten. Fokus för insamling av empiri har varit förekomst av upplevt narcissistiskt ledarskap inte den generella synen på narcissism i stort.

Studien avgränsas även till att uteslutande fokusera på Försvarmaktens militära personal med utgångspunkt i det högre ledarskap som utövas på officersnivå 4 (OF4) och officersnivå 5 (OF5). Enligt Försvarmakten (2021) menas med OF4 och OF5 den officersnivå som korresponderar mot officersgraderna överstelöjtnant/kommendörkapten (OF4) och överste/kommendör (OF5). För att uppnå dessa grader måste officeren bli antagen till och slutföra det högre officersprogrammet (HOP). Befattningar som officerare med senioriteten OF4 och OF5 kan inneha är exempelvis; bataljonschef, flottiljchef och regementschef. Studiens fokus har utgått ifrån individens syn på upplevd förekomst av narcissistiskt ledarskap.

★ ★ ★

2. Teori

Utgångspunkten för detta kapitel är att redogöra för studiens valda teorier och ge en kort introduktion till definitionen av narcissism och vad det är. Här kommer begreppet socialt orienterad narcissism definieras och de teorier som finns kring narcissismens positiva sidor och dess släktskap med det karismatiska respektive transformella ledarbeteenden.

2.1 Introduktion till narcissism

Enligt O'Reilly och Chatman (2020, s. 9) är narcissism en relativt stabil individuell avvikelse som kännetecknas av egenskaper såsom en grandios övertygelse om ens egen betydelse, högt självförtroende, självsäkert beteende, självberättigande, risktagande, låga nivåer av social empati och har svårigheter att hantera kritik i kombination med bristfällig självinsikt. Det är inte ovanligt att grandiosa narcissister fantiserar om sin egen överlägsenhet och att de tack vare sin obegränsade talang ser sig berättigade till makt och framgång. O'Reilly och Chatman (2020, s.9) pekar vidare på att det som kännetecknar narcissisten är att denne är beredd att använda andra för att gynna sig själv lyckas uppfylla sina egna personliga intressen. Detta sammanfattas på ett talande sätt i följande citat fritt översatt av författaren från engelska:

”Ett stänk av narcissism kan vara någon positivt för många arbeten: mycket narcissism är negativt för alla arbeten.” (Kluger, 2014, s. 158)

Det är naturligtvis svårt att nå framgång utan att besitta en sund mån av självförtroende och förmåga till visionärt tänkande. Men att till varje pris utan empati vilja genomföra sitt projekt även om regler bryts kan innebära en uppenbar fara inom många plan.

Enligt Rosenthal och Pittinsky (2006, s. 617) är det inte ovanligt att stora världsledare och superentreprenörer kan beskrivas som narcissistiska exempelvis Joseph Stalin, Saddam Hussein, Steve Jobs, Adolf Hitler och Goerge W. Bush. Rosenthal och Pittinsky (2006, s. 617) pekar på att problematiken ofta kretsar kring den narcissistiska personens egocentriska och ego-maniska behov och strävan efter beundran vilket driver personens impulser. Vidare hävdar Rosenthal och Pittinsky (2006, s. 629) att det narcissistiska ledarskapet inträffar när ledarens ageranden huvudsakligen är motiverade kring just ledarens privata ego-maniska behov och övertygelser, vilka då får företräde framför behoven och intressena som finns hos organisationen de leder som därmed missgynnas.

2.2 Två skilda typer narcissister

Enligt O'Reilly och Chatman (2020, s. 9) finns det framförallt två huvudformer av narcissism. Där den ena formen har sitt ursprung från en mer klinisk tradition där fokus ligger på en mer sårbar och för omgivningen förtäckt narcissism där den psykologiska kärnan hos sådana personer utgörs av höga nivåer av neuroticism som driver ångest, bräckligt självkoncept och låg självkänsla. O'Reilly och Chatman (2020, s. 9) pekar på att psykologer betecknar en sådan form av narcissism som patologisk eller maladaptiv narcissism. I dessa fall kretsar personens beteende kring att på ett orealistiskt sätt visa en fasad av överlägsenhet och självsäkerhet för att maskera den verkliga underliggande osäkerheten och låga självkänslan. Det är också denna form av narcissism som historiskt har varit synonymt med begreppet och definitionen av narcissism.

Emellertid pekar O'Reilly och Chatman (2020, s.10) på att ny forskning har börjat fokusera på den mer extrovert orienterade grandiosa formen av narcissism. En annan benämning för dessa narcissister är enligt Maccoby (2000) ”produktiva narcissister”, vilket är en form av narcissister som är mer socialt orienterade och duktiga visionärer och charmörer. Det är dessa grandiosa narcissister som enligt O'Reilly och Chatman (2020, s.10) besitter sådana egenskaper som gör att de står sig i konkurrensen och kan ta ledande positioner inom företag, myndigheter och organisationer. Dessa produktiva narcissister har ett högt självförtroende och tror genuint att de är mer kompetenta än alla andra. Till skillnad från den maladaptiva narcissismen handlar denna form av narcissism inte om att skapa en falsk fasad utan de övertygelser och beteenden som dessa personers ageranden speglar bygger på deras faktiska inre uppfattning. O'Reilly och Chatman (2020, s. 15) pekar på att dessa personers positiva egenskaper grundas i att de är sociala och handlingsorienterade, men tyvärr kontrasteras dessa positiva egenskaper av en mörk och självisk sida. Denna mörka sida innehåller ingredienser av låga nivåer av social empati, vilket gör att de i många fall har en begränsad förmåga att anamma social smidighet.

Fors Brandebo et al (2018, s. 64) belyser att narcissister är extremt tävlingsinriktade och saknar självinsikt. Just den tävlingsinriktade egenskapen kan bidra till att narcissister söker sig till ledande befattningar. O'Reilly och Chatman (2020, s. 10) pekar på att den grandiosa narcissistens egenskaper och karaktärsdrag för ett otränat öga kan få dem att framstå som mycket dugliga ledare. Problemet är dock att när narcissisten väl har nått makten börjar de omedelbart att agera för att gynna sina egna intressen i så hög grad att det kan kategoriseras som oetiskt beteende. I tillägg till detta pekar O'Reilly och Chatman (2020) på att en grandios

narcissists självförtroende stärks i takt med att deras makt ökar. Detta kan i sin tur leda till ökat risktagande och plötsligt kan katastrofen vara ett faktum.

2.3 Narcissismens positiva sidor

O'Reilly och Chatman (2020, s. 14) visar genom sin forskning att de egenskaper som kännetecknar den grandiosa narcissistiska ledaren är typiska egenskaper som kan göra att underställda vill följa dessa personer. Detta har att göra med att grandiosa narcissister ofta är charmiga, humoristiska och kan initialt uppfattas som relativt ödmjuka. De ljusa sidorna av narcissismen gör också enligt O'Reilly och Chatman (2020, s. 14) att narcissister kan vara mycket svåra att identifiera och därför har förutsättningar för att bli effektiva karriärklättrare. För ett otränat öga uppfattas narcissisten ofta avslappnad, djärva, kompetenta och signalerar att de kan bidra till en bättre framtid för alla involverade. Detta genom att inför högre chefer skickligt marknadsföra sin egen fantastiska förmåga, smickra cheferna och ta äran för framgångar som deras underställda presterat och skylla eventuella misslyckanden på andra.

Vidare pekar O'Reilly och Chatman (2020, s. 15) i sin forskning på att narcissister visserligen saknar empati, men att de å andra sidan är emotionellt medvetna och förstår andra personers behov och genom detta på ett slugt och skickligt sätt kan utnyttja den förståelsen till sin fördel. Detta blir enligt O'Reilly och Chatman (2020, s. 15) extra tydligt i miljöer som är entreprenörsdrivna, instabila och föränderliga eller situationer som kännetecknas av brådska och tidsnöd såsom kriser och ekonomisk turbulens. Fors Brandebo et al (2018, s. 63) pekar på typiska narcissistiska drag som dominans, självsäkerhet och självförtroende kan knytas till egenskaper som förknippas med positiva ledaregenskaper. Konsekvensen av detta är att medarbetare i oroliga tider har en tendens att vända sig till narcissister när gruppen är behov av en ledare som ur psykologisk synvinkel kan skydda dem från situationens kontext.

När det kommer till grandiosa narcissister är tidsaspekten enligt Fors Brandebo et al (2018, s. 63) av central betydelse, eftersom narcissister ur ett kortare perspektiv kan upplevas och bli framgångsrika och effektiva. O'Reilly och Chatman (2020, s.15) delar dessa tankgångar och pekar på att narcissisten kortsiktigt kan ge sken av att ha sann empati och kan genom detta förföra människor. Dock framträder den rätta karaktären över tid. Emellertid sker tyvärr ofta avslöjandet i ett läge då det redan är det för sent att göra något åt saken.

2.4 Narcissismens släktskap med transformativt ledarskap

Försvarsmaktens ledarskapsmodell fastställdes 2003 av dåvarande överbefälhavaren Johan Hederstedt och utgörs av Utvecklande ledarskap (UL) enligt Larsson, Lundin och Zander (2017, s.11). Denna modell är inspirerat av den amerikanska modellen *Transformational leadership* ursprungligen framtagen av Bernard A. Bass. Larsson et al (2017, s. 74) påpekar att karisma inte är en nödvändig del av det transformativa ledarskapet, men kan ingå i detta. Vissa av de narcissistiska karaktärsdragen kan förväxlas med transformella ledarbeteenden då dessa enligt O'Reilly och Chatman (2020, s. 16) har många gemensamma beröringspunkter. Exempelvis pekar Fors Brandebo (2018, s. 73) på att den karismatiske ledaren ofta har talets gåva och är skicklig på att framställa sig på ett önskvärt sätt. Karismatiske ledaren är också ofta skicklig försäljare och har förmågan att utnyttja innovativa och okonventionella metoder för att uppnå sina visioner. Fors Brandebo et al (2018, s. 73) pekar vidare på likheter som att ha förmågan att presentera en önskvärd image i form av självförtroende samt önskan om att kunna påverka andra. Med hjälp av karisma kan ledaren få arbetet att verka mer heroiskt, moraliskt och meningsfullt än vad det är i praktiken.

Northhouse (2019, s. 165) hävdar att det socialt orienterade narcissistiska ledarskapet skulle kunna benämnas som pseudo-transformativt ledarskap. Pseudo-transformativa ledare använder det transformativa ledarskapet men med en självcentrerad, exploaterande och maktorienterad inriktning med förvrängda moraliska ideal. Northhouse (2019, s. 165) pekar på att det transformativa ledarskapet till skillnad från det narcissistiska är ett socialt orienterat ledarskap inriktat mot att gynna kollektivets bästa i övrigt delar de två ledarskapstyperna de mekanismer som skapar motivation hos följarna.

★ ★ ★

3. Metod

3.1 Forskningsdesign

Studien har haft en kvalitativ vetenskapsfilosofiskt grund och en öppen inställning till forskningsområdet. Studiens område är outforskat och inga andra tidigare studier som fokuserar på enbart narcissism i Försvarmakten har identifierats. Detta bidrar till att ansatsen för studien bör vara öppen för att lyckas nå fram till data. Detta gör att syftet och frågeställningen gynnas av den öppna och förutsättningslösa inställning som metoden Grundat teori (GT) erbjuder forskaren. Detta motiverar valet av GT då denna metod enligt Hartman (2001, s 9) via sin teorigenererande ansats lämpar sig väl för att studera outforskade områden då det inte på förhand går att veta vad som kommer upp i studien.

3.2 Datainsamlingsmetod och databearbetning

Denna studie bygger på primärdata, vilken är inhämtad via semistrukturerade intervjuer. Anledningen till att denna datainsamlingsmetod valdes är att avsikten med den här studien har varit att undersöka om officerare på nivå OF4 och OF5 har erfarenhet av upplevt narcissistiskt ledarskap i Försvarmakten och om ett sådant ledarskap upplevs kunna vara framgångsrikt i Försvarmakten. För att lyckas inhämta information av sådan karaktär krävs ett djupare samtal med informanten där denne känner sig trygg och ges tid att reflektera kring sitt eget beteende och andras beteenden under intervjun.

Det som skulle kunna ses som en nackdel med djupintervjuer som datainsamlingsmetod är att metodiken innebär en tidskrävande forskningsprocess, vilket resulterar i att antalet genomförda intervjuer måste vara relativt begränsat. I denna studie genomfördes nio intervjuer innan mättnad uppnåddes. Med relativt få respondenter kan en argumentation föras kring subjektiviteten i dessas svar och vad detta får för konsekvenser för datakvalitén. David och Sutton (2019, s.33) pekar på att detta kan få konsekvensen att undersökningens resultat inte är idiosynkratiskt dvs. dess externa validitet kan komma att bli lidande. Emellertid har en kvalitativ intervjustudie enligt David och Sutton (2019, s.33) fördelen att skapa förutsättningar för en större intern validitet, vilket väger tyngre för denna studies inriktning då studien inte handlar om att pröva en hypotes utan syftet är att utforska området som berör erfarenheter av upplevt narcissistiskt ledarskap inom Försvarmakten.

Ett annat riskområde med att genomföra intervjuer som datainsamlingsmetod som Bryman och Nilsson (2011, s. 305) identifierar är att det krävs noggrannhet för att förhindra förekomsten av dåligt formulerade frågor samt även ett aktivt och vakert förhållningssätt hos

forskaren när det kommer till att förhindra att forskarens egna fördomar färgar datamaterialet under tolkningsprocessen. I detta avseende är dock enligt Hartman (2001, s. 116) metoden GT positiv då den med sitt krav på en öppen inställning till frågan och datainsamlingen till skillnad från mer traditionella kvalitativa metoder så som hermeneutiska undersökningar tvingar forskaren att verkligen se vad som försiggår i området snarare än att tvinga tidigare förklarande teoretiska ramar på det.

3.3 Val av informanter

Jacobsen (2017, s.119) hävdar att det är av stor vikt att vara noggrann i sitt urval när det kommer till informanter för individuella djupintervjuer. Urvalet för informanterna på individnivå har gjorts via det som Borg och Westerlund (2012, s. 26) definierar som ett bekvämlighetsurval, vilket har skett via Förvarshögskolans kontakter och nätverk inom Förvarsmakten. Målgrupp för studiens informanter har varit militära officerare på OF4 och OF5 nivå. Tanken med denna typ av selektering har varit att fånga upp individer som både har erfarenhet av direkt och indirekt ledarskap, samt även har en så pass hög senioritet att de har blivit selekterade för och hunnit genomgå majoriteten av de utbildningssteg som finns för högre officerare inom Förvarsmakten. Som en konsekvens av deras senioritet har de även många års erfarenhet inom Förvarsmakten och via detta troligen en mogen och nyanserad syn på vilka beteenden och ageranden som leder till framgång inom organisationen. Via dessa kriterier i urvalet av informanter möts kravet kring ändamål och relevans när det kommer till att ha goda förutsättningar för att samla kunskap om fenomenets kärna (Hartman, 2001, s. 70). Se tabell 1 för en överblick av studiens intervjuer och respondenter.

Intervjuobjekten har i studien både behandlats i egenskap av informanter och respondenter. Enligt Repstad (1999) är skillnaden mellan en respondent och en informant att en informant är en person som har information kring faktiska förhållanden inom det område som studeras och en respondent delger mer direkt information kring personens egna känslor, åsikter och uppfattning. Anledningen till att intervjuobjekten hanteras på detta sätt är att frågan som undersöks inte bara kan besvaras via individens egna känslor, åsikter och uppfattning utan det krävs även ett betraktande perspektiv för att fånga upp en helhet.

Samtliga respondenter har varit män. Detta på grund av att det idag finns få kvinnor på nivåerna OF4 och OF5 inom Förvarsmakten. Tillgänglighetsurvalet gjorde att det bara var män som var tillgängliga för studien.

Respondent	Datum	Försvarsgren	Grad och officernivå	Erfarenhet	Tid
R1	2021-05-03	Marinen	Kommendörkapten, OF4	År 25+	56 min
R2	2021-05-04	Armén	Överste, OF5	År 30+	72 min
R3	2021-05-04	Armén	Överstelöjtnant, OF4	År 35+	43 min
R4	2021-05-05	Armén	Överste, OF5	År 30+	80 min
R5	2021-05-06	Marinen	Kommendör, OF5	År 35+	52 min
R6	2021-05-07	Armén	Överstelöjtnant, OF4	År 25+	68 min
R7	2021-05-10	Marinen	Kommendör, OF5	År 25+	58 min
R8	2021-05-11	Flygvapnet	Överstelöjtnant, OF4	År 25+	83 min
R9	2021-05-12	Armén	Överstelöjtnant, OF5	År 30+	49 min

Tabell 1. Redovisning av studiens intervjuer och samansättning av respondenter.

3.4 Utveckling av intervjufrågor

Då ämnet bedöms kunna vara stigmatiserat valdes tidigt en strategi i samband med utvecklingen av intervjuguiden att låta respondenterna öppna upp sig själva via öppna explorativa frågor. Förhoppningen var att strategin att via indirekta frågor som knyter an till beteenden och drivkrafter som förekommer hos personer med narcissistiska personlighetsdrag generera djupa och personligt reflekterande svar. Tanken var också att försöka undvika mentala låsningar hos respondenterna i form av att utan vidare eftertanke repeterar vad de lärt sig om gott ledarskap under de utbildningar som genomförts som en del av karriärutvecklingen inom Försvarsmakten. Respondenterna har behandlats som en homogen grupp i det avseendet att samma ansats kring intervjufrågorna har använts för samtliga respondenter även om frågorna har finjusterats och kalibrerats allt eftersom nya data framkommit under studien. Detta i enlighet med det som Hartman (2001, s. 36) beskriver som den induktivt analyserande iterativa processen, vilket måste ses som en av grundstommarna i GT som metod.

3.5 Intervjuernas genomförande

Intervjuerna genomfördes individuellt och tidsåtgången bestämdes till 60 minuter. Denna tidsgräns följdes inte slaviskt utan intervjuerna genomfördes i ett spann runt 60 minuter där den kortaste var 43 minuter och den längsta 82 minuter. På grund av rådande covid-19 pandemi genomfördes intervjuerna som videomöten via video-applikationen Google Meet. Att genomföra intervjuerna som videomöten fungerade förvånansvärt bra. Möjligtvis går det att hävda att det som Hartman (2001, s. 64) benämner som den teoretiska känsligheten blir lidande. Detta knyter an till det som Dahlgren, Larsson, Starrin och Styrborn (1991, s. 35) benämner som

multisinnenprincipen, vilken konkret innebär att man skall använda så många sinnen som möjligt i datainsamlingsfasen. Ett videosamtal som miljö för datainsamlingen minskar naturligtvis dessa möjligheter jämfört med ett fysiskt möte. Samtliga intervjuer spelades för att möjliggöra en noggrann analys och kortare minnesanteckningar fördes under pågående intervju för att fånga upp idéer och reflektioner i enlighet med Glasers (1998) rekommendationer kring anteckningar.

Utvalda respondenter fick inför intervjun ta del av ett informationsbrev, vilket redovisade hur studien skulle gå till, etiska aspekter, hur personuppgifter behandlas enligt GDPR och information kring studiens inriktning. Stor flexibilitet gavs till respondenterna när det kommer till tidsbokning för intervjuerna. Målsättningen var att genomföra maximalt en intervju per dag så att det fanns möjlighet till transkribering av materialet och koda dess data. Detta för att ge utrymme för den iterativa processen att utveckla intervjuguiden allt eftersom ny intressant information insamlats. Oaktat att intervjuerna genomfördes på distans uppnåddes en naturlig känsla där respondenterna bekvämt tilläts lämna utförliga och spontana svar på frågorna. Arbetet med datainsamlingen resulterade i totalt nio intervjuer. Någonstans mellan den sjunde och åttonde intervjun visades tecken på att studien uppnått det som Hartman (2001, s. 72) benämner som teoretisk mättnad.

3.6 Reflexivitet, validitet och reliabilitet

Grundad teori som metod skiljer sig från andra kvalitativa metoder även med avseende på hur en studies validitet och reliabilitet ses och utvärderas. Här handlar det enligt Glaser och Strauss (1967) om att studien skall hålla god kvalitet och skall passa in, vilket den gör genom att vara tillförlitlig och äkta. För att uppfylla dessa krav krävs det enligt Hartman (2001, s 53) att teorin är relevant, måste fungera och kan modifieras. Eftersom undersökningens begrepp genererats via att ytterst noggrant följa den grundade teorins rigorösa metodik uppfyller studien kriteriet på relevans och validitet. Detta påstående styrks av metodkapitlets detaljerade redogörelse för hur resultaten har uppnåtts. Detta skall ställas i kontrast till om forskaren hade utgått från förutbestämda begrepp, vilket kan tvinga in data i fack och därmed minska relevansen. Ett sådant arbetssätt har aktivt undvikits genom en öppen inställning där empirin har fått styra utan inverkan av förutfattade meningar.

Enligt Hartman (2001, s.55) utgör ett bevis på att teorin fungerar i och med att denna är sprungen ur den data som samlats in. Detta genom att kategorierna som teorin bygger på är anpassade efter verkliga data och därmed avsedd att förklara och fungera på problemet den

tillämpas på. Beviset på att teorin fungerar är att läsaren kan förstå hur relationen mellan teorin och empirin hänger ihop. I *figur 1* som presenteras i resultatkapitlet har läsaren möjlighet att följa hur empirin som inhämtats från respondenterna har byggts upp. Från koder via kategorier och överkategorier och format en kärnkategori. Enligt Hartman (2011, s.55) är det modifierbarhetskriteriet som garanterar den grundade teorins objektivitet. Den grundade teorin i denna studie är modifierbar på det sätt att nya data skulle kunna generera och ge upphov till nya koder som skulle kunna bilda nya kategorier. Kärnkategorin kommer emellertid stå sig oförändrad även efter kompletteringar från nya data.

När det kommer till studiens reflexivitet utgår redovisningen från Jacobsens (2017, s. 30) synsätt att reflexivitet kan utgå ifrån två huvudperspektiv den personliga och den epistemologiska reflexiviteten. Utifrån studiens personliga reflexivitet går det att konstatera att forskarens neutrala förhållande till Försvarmakten bidrar till en öppen inställning till området med begränsad bias. Emellertid har det praktiska arbetet med intervjuerna av respondenterna gynnats av forskarens orientering kring Försvarmaktens arbetssätt och organisatoriska struktur. Denna orientering har sitt ursprung i forskarens militärtjänstgöring vid Marinbasen under åren 2003-2004. När det kommer till den epistemologiska reflexiviteten kan konstateras att de metodologiska valen har bidragit till en öppen inställning vid datainsamlingen, vilket även har harmoniserat med det explorativa och nyfikna val som gjorts i samband med problemformuleringen.

3.7 Etiska aspekter

God forskningssed handlar enligt Vetenskapsrådet (2017, s. 8) om att följa de etiska grundprinciperna vilka är; öppenhet kring metoder resultat och bindningar, rättvishet i bedömningen av andras forskning, en sanningsenlig och ärlig inställning, iaktta god ordning i forskningsprocessens alla steg, ärlighet när det kommer till slutsatser ursprung samt förhindra att forskningen gör skada. Dessa enkla men heltäckande grundprinciper har utgjort ledord för denna studie med avseende på etiskt ställningstagande och strävan att producera ett material som håller god forskningskvalitet.

Studiens utformning och genomförande med avseende på forskningsetiska aspekter har utgått ifrån Vetenskapsrådets forskningsetiska överväganden (Vetenskapsrådet, 2017). Respondenterna som deltagit i studien i form av intervjudeltagare har initialt kontaktats via ett brev som innehöll en kort information om studien och att syftet med studien var att undersöka olika former av problematiskt ledarskap samt ett samtyckesformulär, se *bilaga 1*. Via detta

informationsbrev gavs respondenterna möjlighet att i lugn och ro sätta sig in i studiens etiska aspekter med avseende på sitt individuella deltagande och ta ställning till om de önskade delta via ett skriftligt samtycke. I samband med intervjutillfället gavs respondenterna möjlighet att ställa frågor om studien, samt informerades om dess frivillighet och att de hade möjlighet att när som helst avbryta sitt deltagande i studien och återkalla sitt samtycke. Därmed har de etiska krav som David och Sutton (2019, s. 52) anser bör beaktas med avseende på konfidentialitet, anonymitet, integritetsskydd och självbestämmande kravet via informerat samtycke uppfyllts under hela arbetet med studien.

Enligt Vetenskapsrådet (2017, s. 52) är det av stor vikt att som forskare redovisa sina bindningar och beroendeförhållanden. Författaren till denna studie har inte haft några bindningar eller andra beroendeförhållanden till varken deltagarna i studien eller Försvarmakten som organisation och det har inte funnits några tidigare personliga relationer till respondenterna. I enlighet med Kvale och Brinkmans (2014, s.112) tankar har autonomikravet beaktats, vilket innebär att insamlade uppgifter från respondenterna endast har använts för att genomföra denna studie. Insamlad behandlad och obehandlade data raderas i samband med att studien avslutats.

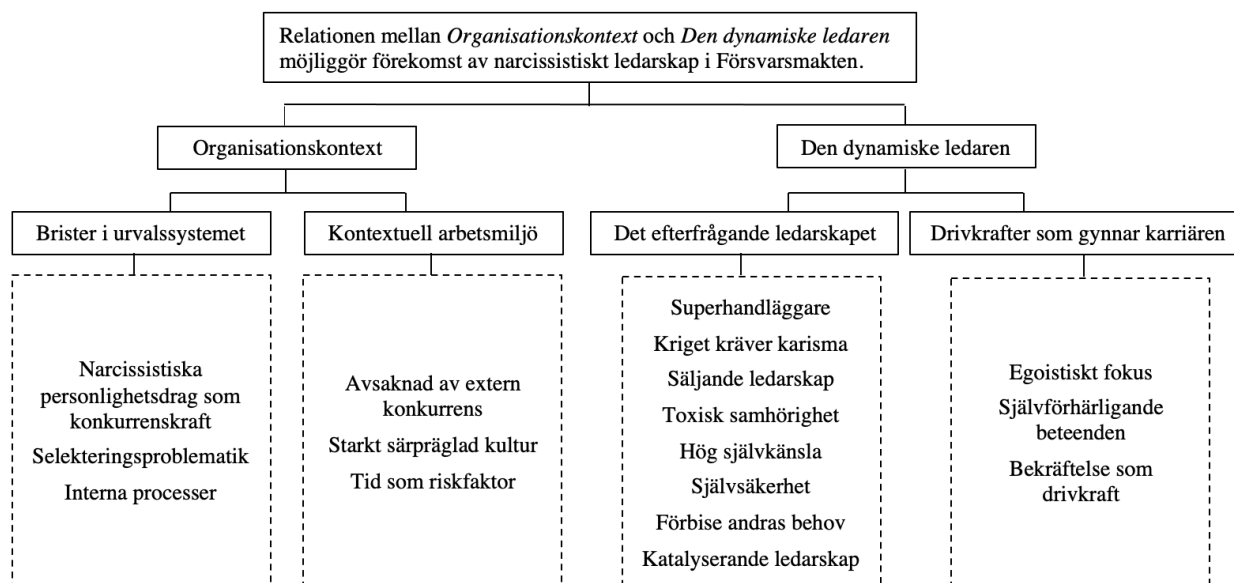
★ ★ ★

4. Resultat

Då studien har genomförts med GT som metod kommer presentationen av de empiriska underlag som studien resulterat i att fokusera kring kärnkategorin, överkategorier samt kategorier och dess teoretiska koder.

Det är utifrån studiens empiri tydligt att Försvarsmakten arbetar aktivt för att motverka olika former av destruktivt ledarskap och personlighetstyper som kan knytas till sådana beteenden. Samtliga respondenter uttrycker att de inte tror att destruktiva ledarbeteenden är något som lönar sig i längden varken för organisationen, medarbetarna eller för individen som ägnar sig åt detta. Samtidigt visar resultatet att respondenterna har upplevt narcissistiskt ledarskap i Försvarsmakten. När det kommer till frågan om upplevt narcissistiskt ledarskap och dess eventuella framgång i Försvarsmakten pekar resultaten på att ett sådant ledarskap under begränsad tid skulle kunna vara framgångsrikt ur en karriärmässig synvinkel utifrån individens perspektiv. Dock tenderar verkligheten att hinna ikapp dessa personer, vilket gör att det långsiktigt och uthålligt inte går att upprätthålla en sådan framgång. Exempel från empirin visar att ledare med narcissistiska personlighetsdrag kan ta sig fram i hierarkin och potentiellt kunna orsaka skada i organisationen. Ur empirin har det framträtt en problematik som rör svårigheterna att i tid identifiera narcissister i Försvarsmaktens organisation.

Studiens kärnkategori utgörs av att relationen mellan *Organisationskontext* och *Den dynamiske ledaren* möjliggör förekomst av narcissistiskt ledarskap i Försvarsmakten. Denna kärnkategori byggs i sin tur upp av överkategorierna *Organisationskontext* och *Den dynamiske ledaren*. Första överkategorin *Organisationskontext* är uppbyggd av underkategorierna *Briter i urvalssystemet* och *Kontextuell arbetsmiljö*. Inom denna överkategori behandlas faktorer och fenomen som inte är direkt knutna till individen utan sådant som härrör till organisationens egenskaper och miljö. Den andra överkategorin *Den dynamiske ledaren* är uppbyggd av underkategorierna *Det efterfrågade ledarskapet* och *Drivkrafter som gynnar karriären*. Inom denna överkategori behandlas faktorer och fenomen som är direkt knutna till individen och dennes egenskaper. *Figur 1* nedan illustrerar hur den grundade teorin har byggts upp. Efter denna figur följer en detaljerad beskrivning av underliggande kategorier och teoretiska koder som genererats av empirin.



Figur 1. Resultatets kärnvariabel, överkategorier, kategorier och teoretiska koder.

4.1 Organisationskontext

Överkategoriorganisationskontext är i sin tur indelad i två kategorier; *Brister i urvalssystemet* respektive *Kontextuell arbetsmiljö*. Med urvalssystemet menas de interna processerna som Försvarsmakten infört för att genomlysna individen och bedöma dess lämplighet för olika befattningar och senare i karriären den högre officersprogrammen (HOP12). I kategorin *Brister i urvalssystemet* ingår även processer och interna mekanismer som finns för att via kollegor och chefer samla in information och kontinuerligt utvärdera individen. Kategorin *Kontextuell arbetsmiljö* inbegriper myndighetens sociala kultur, operativ miljö och fenomen som är knutna till Försvarsmaktens verksamhet och syfte i stort samt de arbetsuppgifter som regelbundet utförs.

4.1.1 Brister i urvalssystemet

4.1.1.1 Förekomst av ledare med narcissistiska personlighetsdrag

Undersökningen visar att det förekommer och har förekommit chefer med narcissistiska personlighetsdrag i Försvarsmakten. Det är viktigt att tänka på att diskussionen förs i generella ordalag där fokus ligger på personer med socialt orienterad narcissism. Det finns inget som säger att dessa personer skulle ha diagnosticerats som en person med narcissistisk personlighetsstörning även fast det också skulle kunna förhålla sig på det sättet.

Kod: Narcissistiska personlighetsdrag som konkurrenskraft

Nedan återges två respondenters syn på förekomsten av narcissism inom Försvarsmakten. Utgångspunkt för citatet nedan kring förekomst av chefer med narcissistiska personlighetsdrag inom Försvarsmaktens militära personal är nivåerna OF4 och OF5.

”Min känsla är att vi har vår beskärda del av – för att vara lite mer explicit narcissister. Vi har vår beskärda del av det. Färre nu när man har uttagningskriterierna för att bli kommendör. Är betydligt hårdare nu än när jag blev kommendör. På andra sidan av skalan har vi fullt av människor som drivs av ett djupt intresse av att göra gott. Men vi har vår beskärda del av direkt skadliga människor också.”

”I Försvarsmakten har vi primadonnor, narcissister, och av sitt arbete djup intresserade och dedicerade människor och kompletta blådårar som har lyckats lura systemet. Jag vill hävda det. Det är ingen större skillnad mot samhället i övrigt.”

Respondenterna i studien upplever att Försvarsmakten har en ungefär lika stor andel personer med narcissistiska personlighetsdrag som övriga samhället, vilket bör ställas i kontrast till den tid och energi som läggs på urvalssystemet inom Försvarsmakten och processerna kring detta.

Konkurrenssituationer uppstår i alla sammanhang och driver ofta utvecklingen framåt. Empirin visar dock att det ser ut att höra till vissa människors natur att frestas av att vinna fördelar i konkurrensen på ett orättmätigt sätt genom att gagna sig personliga fördelar via exempelvis manipulation och dominans. Citatet nedan sammanfattar respondenternas syn på att osund konkurrens kan förekomma i organisationen. Dock har denna osunda konkurrens minskat jämfört med för 10-15 år sedan, men existerar fortfarande tidvis.

”Det finns ett tjuv- och rackarspel i den här firman. I alla hierarkiska organisationer handlar det om att komma före någon annan. Finns flera stycken sådana som har blivit generaler trots allt. För mig är det i alla fall viktigt att vara en sjyst chef, en sjyst kamrat och underställd – snarare än att boxa mig fram.”

Utifrån empirin framträder också en bild av att känslan av utvaldhet ofrånkomligen till viss del ökar när individen avancerar i organisationen. Saknas en balanserad och trygg personlighet i grunden finns det risk för att personens mörka sidor kan få ett större utrymme. Respondenterna vittnar om farorna med växandemakt och knyter an till hur viktigt det är att lära sig att hantera maktparadoxen. Denna dynamik exemplifieras med nedanstående citat:

”Det finns goda möjligheter att bli maktberusad som förbandschef. Möjligheten ökar att kunna fatta beslut för ens egens vinnings skull, men hur det än är kanske det finns en anledning till att det inte är 25-åringar som är flottiljchefer. Omdöme och erfarenhet lugnar alla de här tankarna på att hitta på något riktigt tokigt.”

4.1.1.2 Vikten av god selektering inom organisationen

Att ha effektiva strukturerade processer för att utvärdera och selektera dugliga medarbetare är enligt respondenterna avgörande för en organisation som Försvarsmakten.

Kod: Selektionsproblematik

Respondenterna pekar på att gallringsprocesserna de senaste 10-15 åren har blivit betydligt bättre än vad den var tidigare. Men trots detta upplevs denna process enligt respondenterna inte nå ända fram. Något som bekräftas av nedanstående citat:

”Senaste 10 åren har gallringsprocessen verkat för att gallra bort många potentiellt felaktiga och icke önskvärda personlighetsdrag. En process som har varit helt avgörande.”

En utmaning som har framträtt ur empirin är att gallringsprocesserna återigen har blivit sämre de senaste 2-3 åren, vilket förklaras av ett desperat behov av högre chefer inom Försvarsmakten. Detta drivs enligt respondenterna av stora pensionsavgångar i kombination tillväxt i samband med att nya nationella försvaret byggs upp. En av respondenterna uttrycker sin oro inför problemet på följande sätt:

”När Försvarsmakten upptäcker att man äntligen är i balans har man betydande pensionsavgångar. Men då blir effekten bara – nämen alla skall gå vidare. De sista 2-3 åren har vi skickat ett antal individer till Försvarshögskolan som är befunnet olämpliga och det är ju en tickande bomb.”

Enligt respondenterna kan dessa sänkta krav eventuellt kunna innebära framtida problem i form att exempelvis färre personer med narcissistiska personlighetsdrag filtreras bort. Försvarsmakten kanske hamnar där den var för 10-15 år eller kanske får en sämre personalsammansättning på nivån OF4 och OF5.

Kod: Interna processer

På de högre nivåerna har en annan brist identifierats, vilken kan härröras till avsaknaden av formella processer när det kommer till att selektera personal för nivå OF6 och uppåt. Möjligen går det att argumentera för att om selektionsprocessen har varit noggrann och felfri fram till nivå OF5 torde det inte finnas något mer att filtrera. Det stämmer enligt respondenterna då de hävdar att alla OF5 inte är lämpade för att nå nivå OF6, beroende på faktorer såsom avsaknad av tillräcklig intellektuell spänst. I citatet nedan uttrycker en av respondenterna sin förundran kring hur informellt denna process hanteras:

Uttagsprocessen för de som skall bli OF6 den beslutas av tre personer. Endast tre personer. Det är chefen prod, chefen insats och chefen ledes. Tre personer – ingen annan gör sig besvär. Med ett sådant system är det uppenbart att det inte alltid blir rätt.

En annan respondent spekulerade kring att om det förekommer personer med narcissistiska personlighetsdrag på nivå OF5 betyder det att det finns en teoretisk möjlighet och risk att sådana personligheter idag kan avancera ända upp i Försvarmaktens högsta militära ledning.

4.1.2 Kontextuell arbetsmiljö

Kategorin kontextuell arbetsmiljö är uppbyggd av teoretiska koder som rör organisationens konkurrensutsatthet samt dess kultur och arv.

4.1.2.1 Operativ miljö och myndighetens sociala kultur

Kod: Avsaknad av extern konkurrens

Då Försvarmakten inte på ett naturligt sätt är utsatt för konkurrens annat än från främmande makts eventuella hot. Myndigheten tränar dagligen sina medarbetare för ett annat arbetsscenario än hur den dagliga verksamheten bedrivs, dvs krig och kris, upplever respondenterna att det inte finns några naturliga mekanismer som reglerar vad som faktiskt producerar resultat. En av respondenterna uttryckte det i termer av att man inte testas skarpt:

”Det som är lurigt med Försvarmakten är att vi sällan spelar match, vi spelar oftast träningsmatcher i bästa fall. Vi gör nationella insatser och vi gör internationella insatser. Det är väl de proven man kan se om man kan kalla dem för riktiga matcher. Det är det som är klurigt. I näringslivet så testar du skarpare idag.”

Respondenterna målar upp en bild av att detta skulle kunna bidra till att en person med oönskade personlighetsdrag möjligen skulle kunna operera mer fritt jämfört med ute i det privata näringslivet där medarbetarna ställs inför skarpa arbetsuppgifter dagligen.

Kod: Stark särpräglad kultur

Från respondenternas svar framkommer att den militära kulturen som av naturliga skäl präglar Försvarmakten är stark och särpräglad med 500-åriga rötter. Här handlar mycket av det dagliga arbetet om att passa in i officersmallen, vilket kan missgynna vissa individer. Samtidigt kan just denna officersmall gynna individer som inte borde gynnas. Den starka kulturen och tydliga mallen kan bidra till att den faktiska individens riktiga egenskaper inte tydligt framträder utan respondenterna beskriver en kultur där personer som passar in i mallen mer eller

mindre automatiskt vara duglig på alla plan. Detta resonemang exemplifieras med följande citat från en av respondenterna:

”Det är den här kontexten miljön Försvarsmakten, eller som jag uppfattar Försvarsmakten kännetecknas av - det är ofta person väger tyngre än organisation, kan jag tycka. Jag har haft andra chefer också som har varit något mer introverta och varit jätteanalytiska och sådär, men de vinner inte den här framgången. Nej, för i Försvarsmakten är vi ju stöpta lite i samma form. Så den som då är; ursäkta uttrycket – den militära som passar in i kostymen – de har lättare att vinna framgång och får toppositionerna. Utan egentligen noga att mäta kompetens och förmåga.”

Respondenterna vittnar om att organisationen och omgivningen har en svaghet i att denna förblindas av alla de attribut som är rätt hos personen. Personens eventuella svagheter blir därmed inte så framträdande och på ett sunt sätt kan identifieras.

4.1.2.2 Tidsaspekten i karriärsystemet

Detta område belyser problematiken med Försvarsmaktens organisatoriska struktur som eftersträvar byte av befattningar efter 2-3 år.

Kod: Tid som riskfaktor

Samtliga respondenter såg ett problem i faktumet att Försvarsmaktens karriärsystem är konstruerat på ett sådant sätt att tanken är att högre chefer skall byta befattning efter 2-3 år och då ofta även arbetsplats och ort. En tanke som grundas i kunskapsutbyte och generering av erfarenheter, men har nackdelen att det eventuellt kan bli svårare att syna och identifiera en person som under begränsad tid har förmågan att framstå som mycket effektiv och positiv. Respondenterna hävdar att negativa beteenden över tid brukar identifieras, men att det blir svårare via dessa korta tider på befattningen särskilt på högkvarteret. Respondenternas resonemang kring tidsfaktorn exemplifieras på ett tydligt sätt av följande citat:

”Lär du dig att manövrera i en stor organisation och samtidigt har bristande empati och någon form av självförhärligande, någon enkel definition av narcissist, så har du alla förutsättningar för att kunna växa i en stor organisation. Framförallt i en organisation som Försvarsmakten där du byter jobb vartannat eller vart tredje år. Så ja de finns – och de står sig i konkurrensen.”

4.2 Den dynamiske ledaren

Överkategori *Den dynamiske ledaren* är i sin tur indelad i två kategorier; *Det efterfrågade ledarskapet* respektive *Drivkrafter som gynnar karriären*. Dessa två kategorier kan ses

representera push- och pull-faktorerna när det kommer till dynamiken kring vilka personer som avancerar i Försvarmaktens hierarkiska organisation. Dessa två områden framträdde ur empirin då denna analyserades. Citatet nedan tar avstamp i denna indelning:

”Det finns en viss komponent av egotripp i alla framgångsrika karriärer. Man måste vara lite ego för att lyckas som chef i Försvarmakten. Man måste vilja något. Man måste vara karriärklättrare. Sedan måste man ha ett ledarskap för att ta sig fram i Försvarmakten man kan inte bara vara chef.”

Kategorin *det efterfrågande ledarskapet* utgör pull-faktorn detta är Försvarmaktens sug efter en ledare med de egenskaper som är önskvärda och vinner effektivitet. *Kategorin drivkrafter som gynnar karriären* är en push-faktor bestående av individens specifika personliga drivkrafter som har visat sig vara gynnsamma för att lyckas i konkurrensen om de högre positionerna inom Försvarmakten på nivåerna OF4 och OF5.

4.2.1 Det efterfrågade ledarskapet

Här gestaltas det rådande idealet när det kommer till militärt ledarskap inom Försvarmakten på nivå OF4 och OF5. Vad som både förväntas och anses vara önskvärt av underställda, kollegor samt chefer inom Försvarmakten.

4.2.1.1 Karisma, utstrålning och framtoning

Samtliga nio respondenter hävdar att karisma, utstrålning och framtoning är mycket viktiga egenskaper för en ledare i Försvarmakten. Utan att bemästra dessa kvalitéer hävdar respondenterna att det inte går att bedriva ett effektivt och dynamiskt ledarskap. De koder som framträtt kopplat till karisma, utstrålning och framtoning är *Superhandläggaren* som utgör motsatsen till det karismatiska idealet och att *Kriget kräver karisma* och säljande ledarskap.

Kod: Superhandläggare

I detta sammanhang har ur empirin framträtt en vattendelare som infinner sig när officerarna når nivå OF4. Antingen blir officeren ”chef över människor” och förväntas då leverera ett dynamiskt ledarskap och för att kunna lyckas med det måste officeren kunna uppträda karismatiskt. Har officeren inte den förmågan, men har en intellektuell kapacitet och är analytiskt lagd blir ofta dessa personer vad respondenterna benämner som ”superhandläggare”. Det finns superhandläggare även på nivå OF6 så att kliva in i den rollen betyder inte att karriären på något sätt är slut inom Försvarmakten. Men dessa personer ses utifrån respondenternas svar inte som riktiga ledarfigurer inom Försvarmakten. Det finns också toner i svaren hos respondenterna

som antyder att superhandläggare inte ses som riktiga militärer längre. Nedan följer ett citat som illustrerar tankegångarna kring superhandläggare:

”Det är någonstans vid OF4 som officerarna sorteras, vilka skall bli superhandläggare och vilka skall bli chefer. En slätstruken chef utan energi som gömmer sig och räknar pengar – det blir inget bra.”

Kod: Kriget kräver karisma

Samtliga respondenter bedömer att karisma och en förmåga att behärska det karismatiska ledarskapet är en avgörande faktor för att kunna bedriva ett framgångsrikt ledarskap inom Försvarsmakten. Respondenterna hävdar att det är ett sådant ledarskap som de underställde förväntar sig att mötas av. Följande två citat kommer från två olika respondenter och visar behovet av att besitta det karismatiska ledarskapet och knyter an till att detta är en avgörande förmåga särskilt under skarpa insatser:

”Karisma, framtoning och utstrålning är jätteviktigt. Vi förbereder oss för att det faktiskt kan bli krig imorgon. Jag tror att man kan vara en jätteduktig och framgångsrik förvaltningsmässigchef och vara ganska så anonym, men skall man vara krigarhövding så är det nog nästan omöjligt att bli tagen på allvar utan karisma.”

Respondenterna använder begreppen förvaltningsmässig chef och superhandläggare synonymt med varandra. Den stora vikten av det karismatiska ledarskapet tycks hos respondenterna ta avstamp i den militära traditionen och förväntningarna kring att det karismatiska ledarskapet är det enda som kommer att fungera när det kommer till att motivera mannarna i en skarp stridssituation. Citatet nedan som likställer behovet av karisma med en trygg sjukvårdskedja understryker hur viktigt respondenterna anser att detta är:

”Karisma behövs särskilt i skarpa insatser om soldaten skall framåt. Det är lika viktigt som att ha en trygg sjukvårdskedja bakåt. Vi måste ha chefer som säger kolonn följ mig – jag åker först in i skiten. Det måste man ha annars kommer det inte fungera i krig.”

Citatet är en beskrivning av en managementteknik kring att ibland träda in extra tydligt i sin professionella yrkesroll vilket många av respondenterna använder sig av från en tid till annan:

”För mig är det lite utav ett skådespel det jag håller på med. Jag förbereder mig väldigt väl för framträdanden. Uttrycker är väldigt viktigt att det blir rätt. Kanske mer viktigt än vad jag egentligen säger. Och då handlar det väl om att skall försöka uppåda rätt karisma och anslag för just den här gruppen. Säga vad de behöver höra samtidigt som jag inte backar från det jag skall berätta för dem. Utan den förmågan blir det svårt att lyckas.”

Här är det viktigt att understryka att det inte handlar om ett skådespel eller att spela en roll som officeren inte behärskar utan citatet illustrerar vikten av att arbeta med sin framtoning och retorik för att lyckas i sitt ledarskap inom Försvarmakten. Olika personligheter har olika grader av fallenhet för detta. Dock pekar respondenterna på att det inte får gå till överdrift och att det funnits personer som via att kommunicera en perfekt yta har dolt egentliga brister, men att sådant för eller senare brukar avslöjas av de underställda.

Kod: Säljande ledarskap

Bland respondenterna talas det mycket om vikten av att vara extrovert. Det handlar om att kunna vara positiv och sälja in arbetsuppgifterna till soldater. Återigen tangerar respondenterna omedvetet på kärnan av de narcissistiska personlighetsdragen. Detta illustreras av citatet nedan från en av respondenterna:

”Är man mer introvert och saknar utstrålning och karisma är det svårt att lyckas. Det går nog men då kommer man behöva ha något annat företräde som gör att du kan skapa relationen och få med dig din personal och driva din personal. För någonstans i slutet av dagen måste du få dina medarbetare att tycka om vad de gör och för att lyckas med det då blir du lite av en försäljare. En försäljare utan karisma och social kompetens brukar inte lyckas så ofta.”

Personer som är skickliga på att via sitt ledarskap sälja in sig själva och få medarbetarna att med full kraft ta sig an arbetsuppgifterna kommer producera resultat och gynnas i karriären.

Kod: Toxisk samhörighet

Förmågan att kunna skapa samhörighet är något som premieras starkt av Försvarmakten. Här beskrivs en överste som var mycket skicklig på att skapa samhörighet, men samtidigt hade lätt för att hamna i konflikt med personer utanför sin grupp. Citatet nedan visar ett exempel på när förmågan att skapa samhörighet tas för långt och personens mörka sidor framträder:

”Han kan skapa den här starka samhörigheten man sluter upp kring hans sätt att uttrycka sig. Det blir en stark anda. Det blir en liten borg. Det blir väldigt goda resultat utav det. Men sen får det inte bli för mycket av ”vi” och ”dem” inom organisationen. Det är en balansgång.”

Kod: Hög självkänsla

Respondenterna upplever att det som officer är viktigt och eftersträvansvärt att som ledare besitta en hög självkänsla. Detta är förmågor som respondenterna också ser vara starka framgångsfaktorer i en stridssituation. Balansen är dock hårfin inget bör gå till överdrift då innebär det istället en last.

”Jag är den jag är. Karisman hjälper för att få folket med sig, så att säga. Jag brukar hävda att jag bara har två förtjänster som ledare det är att jag alltid får folket med mig och att jag alltid vinner.”

Försvarsmaktens kultur premierar vinnare då det finns en kultur inom organisationen som skämtsamt säger att det i krig inte sägs finnas en hedervärd andraplats. En sådan intern kultur och sådana resonemang kan skapa en dimma som personer med oönskade personlighetsdrag bekvämt kan dölja sig bakom.

4.2.1.3 Auktoritära beteenden; vikten av att kunna påverka och att ha inflytande

Utifrån den bild som respondenterna målar upp efterfrågar Försvarsmakten en självsäker auktoritär ledarstil grundad i en stark självkänsla som inte är rädd för att stå upp för sin åsikt och utöver inflytande. Empati är viktigt, men det är också avgörande för att lyckas i sitt ledarskap att ha förmågan att kunna bortse från andras behov i syfte att genomföra uppgiften och nå resultat. Detta utgör enligt respondenterna kärnan i balansen mellan ledarskapets person och resultatorientering.

Kod: Självsäkerhet

Självsäkerhet är enligt respondenterna knutet till en del av det karismatiska ledarskapet då denna förmåga enligt dem är en förutsättning för att utstråla karisma. Ur empirin har ett mönster framträtt som visar på att självsäkerhet efterfrågas för att ha förmågan att uppnå effekt och framdrift vilket citatet nedan bekräftar och att detta finns djupt rotat i Försvarsmaktens kultur och informella värderingar:

”De som har förmåga att använda attityd i sitt sätt att uttrycka sig – det finns rätt många tillfällen där de vinner framgång på det. Det är sättet de säger det på mer än det som sägs som är viktigt. Det är en framgångsfaktor att ha en känsla för detta för att stå sig i konkurrensen. Det är kulturellt, det sitter i väggarna. Så har det varit, och så har det förblivit, och så är det.”

Utan en inneboende självsäkerhet blir det svårt att stå sig i konkurrensen gentemot officerkollegor på samma nivå. Försvarsmakten premierar beteenden som innebär inflytande på verksamheten och att denna aktivt drivs framåt. Citatet nedan från en av respondenterna bekräftar dessa tankar och visar fördelarna med att ha talets gåva:

”Att ha förmågan att lätt kunna ge sig in i diskussioner och självsäkert kunna argumentera för sin syn är en framgångsfaktor. Och att när man tror att man är klar kunna ladda om

med en ny omgång kritiska frågor och avfyra dessa som missiler. Då kan verksamheten drivas framåt till en högre nivå.”

Respondenterna pekar på att organisationens stora efterfråga efter självsäkra individer och ledare kan göra att sådana personer gynnas i konkurrensen och att det under begränsad tid är svårt att se vad som verkligen är ett genuint beteende. Något som tangerar området är mod och krigets krav på modiga ledare. Här hävdar respondenterna att en person som i fredstid målar upp en bild av självsäkerhet mycket väl skulle kunna visa sig vara någon helt annan på slagfältet när genuint inre grundat mod krävs. Följande citat illustrerar detta och summerar dessa tankar:

”En fältherre behöver kunna grunderna inom krigskonsten och ha det själsliga modet att fatta stora beslut och det fysiska modet att möta faror. När människor börjar dö vet man på en minut vem som pallar och vem som inte pallar. Jag har kollegor som jag vet kommer funka och inte funka. Vi är fredsskadade. Den komponenten finns inte med i uttagningsformulären.”

Respondenterna pekar på att en slug och orädd person har förutsättningar att bli framgångsrik men det är viktigt att modet inte går över till dumdristighet vilket kan innebära en fara i längden.

Kod: Förbise andras behov

En förutsättning för att kunna bedriva ett framgångsrikt högre ledarskap som samtliga respondenter intygade var förmågan att kunna förbise andras behov. Att göra detta ofta och vid stora beslut kan vara ansträngande för ledaren och innebära en mental belastning. Här har empatin en avgörande betydelse. Dock framkom det ur empirin att det via exempel från verksamheten kortsiktigt går att förbise andras behov och välja den väg som är kliniskt bäst för att uppnå de högsta resultaten. Emellertid hävdar respondenterna att detta för eller senare alltid brukar resultera i lidande för personalen, men en att en empatilös individ mycket väl kan framstå som ytterst effektiv i Försvarsmaktens ögon. Citatet nedan bekräftar respondenternas syn på vikten av att kunna förbise andras behov och att denna förmåga blir viktigare allt eftersom ledaren stiger i hierarkin:

”Man måste ha en förmåga att kunna förbise andras behov och fatta en del hårdhänta beslut. Det blir viktigare ju högre upp i gasverket man kommer.”

En annan respondent visar med uttalandet nedan att det finns ledare i Försvarsmakten som tar detta för långt och passerar gränsen för vad som är bäst för kollektivet:

”Har du inte empati så kanske du väljer den väg som är kliniskt bäst, men då riskerar människorna att må hemskt dåligt. Sätter du människor med lite för dålig research under kort tid på en befattning så kan du absolut missgynna personalen som är där”.

4.2.1.4 Den dynamiske ledarens närhet till visioner och kreativ lösningsförmåga

Kod: Katalyserande ledarskap

Den stora och byråkratiska organisation som Försvarmakten utgör behöver och efterfrågar enligt respondenterna ledare som kan vara kreativa och visionära. Dessa ledare agerar katalyserande och motverkar låsningar inom organisationen. Citatet nedan sammanfattar respondenternas syn kring behovet av kreativitet och visioner:

”Visioner och kreativitet är avgörande för att lyckas i Försvarmakten. Det är kreativa lite doers som söker sig till Försvarmakten. Spännande lite dynamiskt man gör inte samma sak hela tiden. Passar en lite rastlös själ.”

Respondenterna vittnar också om att det hos cheferna finns ett resultatfokus. Om ekonomin hålls och ett bra resultat levereras kan det ses lite mellan fingrarna när det kommer till hur resultatet uppnåddes. Det gör att kreativa personer kan gynnas i konkurrensen men det kan även fresta till att ta kortsiktiga genvägar. Dessa tankar bekräftas av citatet nedan:

”Leverera resultat och effekt och klara ekonomin då kommer chefen vara hemskt nöjd. Och då har du en möjlighet att gena i kurvorna och gynnas. Jag tror vi främjar mer och mer de som inte tänker exakt lika dant. Då kommer man ingen vart.”

Ämnet tangerar området risktagande ur organisatorisk synvinkel. För att kunna genomföra en vision krävs ett visst mått av benägenhet att vilja ta risker vilket citatet nedan bekräftar:

”Vi kan ju inte som myndighet strunta i de regler som finns. Men samtidigt om man travar reglerna ovanpå varandra kommer man snabbt fram till att det inte går att göra särskilt mycket alls. Utan man måste frigöra sig från de vardagsproblem som finns för att kunna genomföra en vettig vision.”

4.2.2 Drivkrafter som gynnar karriären

Här gestaltas de personliga drivkrafterna som enligt empirin utgör framgångsfaktorer för att i kombination med kategorin *Det efterfrågade ledarskapet* bidra till karriärmöjligheter och att avancera i Försvarmaktens hierarki. Empirin som framkommer under den här kategorin är inget som aktivt uppmuntras av organisationen, men är ett resultat av vilka beteenden och färdigheter som ger resultat i organisationen för individen. Den här kategorin innehåller med

explicita mörka sidor än övriga delar, vilket härrör från att ett mer personcentrerat fokus kring frågan utreds.

4.2.2.1 Egoistiskt fokus

Inom Försvarmakten blir högkvarteret som arbetsplats periodvis en central del av karriären för de individer som har ambitionen att klättra i hierarkin. Enligt respondenterna förekommer tidvis en osund atmosfär och konkurrens. Citatet nedan illustrerar hur vissa officerare på ett osunt sätt tidvis försöker framhäva sig själva:

”Jag kommer ihåg ett tillfälle då det var en diskussion i en arbetsgrupp på högkvarteret och sedan var det en medarbetare som fångade detta och denne skrev under att det var vederbörandes tankegods – men det var ju inte det. Men det var väl ett sätt att framstå som titta vad jag kan. Man lyfter fram sig själv. Och det har jag svårt att se skulle hända på samma sätt ute på förbandsnivå.”

Kod: Självförhärligande beteenden

Respondenterna vittnar om att de inom Försvarmakten säger sig stött på vad de bedömer vara narcissister eller i alla fall personer med narcissistiska personlighetsdrag som hänsynslöst utnyttjar personer och situationer för att gynna sin egen karriär och utveckling. Citatet nedan sammanfattar på ett illustrativt sätt förekomsten av personer som ägnar sig åt självförhärligande beteenden och utnyttjar andra för att gynna sin personliga karriär:

”Vi har haft några fall med riktiga narcissister. Utrymmet för att ha ett alltför stort simhopparbeteende i sitt ledarskap – alltså man hoppar iväg på andra – använda andra som trampolin eller så. Det är inte borta, men utrymmet är mindre nu än vad jag tror det var förut.”

Försvarmakten efterfrågar en ambitiösa individer med en sund drivkraft som gynnar det kollektiva. Men respondenterna vittnar om att det förekommer personer som blir fartblinda eller inte vill se sina egna begränsningar för att desperat försöka klättra i organisationen. Citatet nedan från en av respondenterna sammanfattar och bekräftar dessa upplevelser:

”Finns vissa officerare som bara kör på. De skall bara uppåt och uppåt. De tycker jag är farliga för de ser inte sina egna begränsningar. De skulle aldrig säga nej till en högre befattning oavsett deras faktiska kompetens. Dessa personer skapar också andra incitament kring sitt eget misslyckande, det är alltid någon annans fel.”

En annan respondent går ett steg längre när de personliga upplevelserna kring fenomenet återges. Respondenterna understryker att det är viktigt att organisationens törst efter dynamiska

snabbtänkta ledare inte skapar en miljö där självförhärligande individer som vill sätta sig själv i fokus får möjlighet att operera fritt med ursäkten att de vågar tänka utanför boxen. Citatet nedan bekräftar och sammanfattar respondenternas resonemang kring detta:

”Jag använder begreppet narcissist för att det är destruktivt mot en organisation. Jag högaktar de människorna som använder huvudet till något annat än att bara sätta mössan på och vågar tänka utanför boxen. Där har vi ett stort antal också. Bara för att man är sådan behöver man inte sätta sig själv i fokus och vara självförhärligande som urtypen av en narcissist. Vi behöver de här dynamiska cheferna som vågar ta risker för att nå lite längre. Vi behöver dem. Men vi behöver inte människor som ser sin egen karriär som den främsta drivkraften.”

4.2.2.2 Makt och bekräftelse som drivkraft

I stora hierarkiska organisationer med konkurrens och många drivna människor förekommer ofrånkomligen på olika sätt en dragningskraft till makt, vilket även gäller Försvarmakten.

Kod: Bekräftelse som drivkraft

Utifrån respondenternas svar har det framkommit att bekräftelse upplevs vara en personlig drivkraft för många inom yrkeskåren. Det finns något i bakgrunden som gör att personer som gillar att stå i rampljuset framför manna. Det gäller dock inte kategorin de mer förvaltningsmässiga cheferna hör till. Ordet makt nedan är ganska starkt ord det är inte helt representativt för hur respondenterna såg på denna drivkraft, men visar att det finns sådana toner i bakgrund.

”Jag kan själv spegla mig i att bekräftelsen i jobbet – för mig har det varit viktig och är en drivkraft, tillfredställelsen, känna att vara i rampljuset sitta på makt. Ja det är en drivkraft, det är det.”

★ ★ ★

5. Diskussion

5.1 Slutsats med anknytning till studiens syfte och frågeställning

Det övergripande syftet med denna studie har varit att studera narcissistiskt ledarskap i Försvarmakten. Detta har gjorts genom att undersöka om officerare på nivå OF4 och OF5 har upplevt narcissistiskt ledarskap i Försvarmakten samt försöka få en förståelse för om denna form av ledarskap kan vara framgångsrik i Försvarmakten. Via intervjuer med officerare på nivå OF4 och OF5 som arbetar på Försvarmakten eller myndigheter knutna till Försvarmakten har studiens frågeställning besvarats genom att utarbeta en grundad teori. Den grundade teorin som är baserad på empiriska data som insamlats under studien och har utmynnat i teorin att relationen mellan organisationskontext och den dynamiske ledaren möjliggör förekomst av narcissistiskt ledarskap i Försvarmakten.

Det är viktigt att förtydliga att studien inte på något sätt har haft som ambition att mäta förekomsten av narcissistiska ledare i Försvarmakten och dess eventuella omfattning, utan studien har fokuserat på att identifiera upplevelsen av narcissistiskt ledarskap och hur sådant ledarskap kan upplevas vara framgångsrikt med individens karriärperspektiv som utgångspunkt. Studiens resultat har utmynnat i slutsatserna att upplevelsen hos officerare på nivån OF4 och OF5 är att narcissistiskt ledarskap förekommer i Försvarmakten och att det är svårt att på ett effektivt sätt identifiera narcissistiska ledare i Försvarmakten. Resultatet visar att narcissistiskt ledarskap inte är önskvärt och att detta inte leder till långsiktig framgång inom Försvarmakten, men att det ur ett individuellt karriärmässigt perspektiv under begränsad tid går att skapa framgång via ett narcissistiskt ledarskap. När resultatet analyseras går det att skönja ett mönster bland de teoretiska koderna som pekar mot att de egenskaper och drivkrafter som efterfrågas och ger en karriärmässig framgång i Försvarmakten till stor del överlappar med de positiva egenskaper som teorin tillskriver det Maccoby (2004) benämner produktiva narcissister. De teoretiska koderna som bygger upp överkategorin organisationskontext visar på faktorer i miljön och organisationsstrukturen som skulle kunna gynna en ledare med narcissistiska personlighetsdrag. Detta skall diskuteras mer noggrant i kommande avsnitt där resultatet från studien kopplas till teorin.

5.2 Teoretisk diskussion

5.2.1 Organisationskontext

Den grundade teorin är uppbyggd av de två överkategorierna *Organisationskontext* och *Den dynamiske ledaren*. Dessa två överkategorier sammanfattar studiens totala bild av vad som

bidrar till förekomsten av narcissistiskt ledarskap i Försvarmakten. Ett samspel har identifierats mellan överkategorierna *Organisationskontext* och *Den dynamiske ledaren* där beroendet mellan dessa två överkategorier bidrar till att narcissistiska ledare får tillgång till de förutsättningar som krävs för sedan kunna manövrera i organisationen och nå karriärmässig framgång. Respondenterna upplever att narcissistiskt ledarskap förekommer i Försvarmakten och utifrån deras beskrivningar går detta att härleda till den kategori av narcissister som Maccoby (2004) benämner produktiva narcissister och O'Reilly och Chatman (2020) har gett etiketten grandiosa narcissister.

Konkurrens mellan anställda i en hierarkisk organisation är i grunden en normal och sund företeelse. Emellertid pekar Maccoby (2004) på att narcissister ofta är extremt tävlingsinriktade. Försvarmaktens hierarkiska och tävlingsinriktade organisation kan således upplevas attraktiv och intressant för en narcissist. Enligt empirin finns det också förutsättningar att som ledare i Försvarmakten bli maktberusad i takt med stigande befattningsgrader. Denna dynamik som härrör till maktparadoxen skulle hypotetiskt kunna väcka det som Rosenthal och Pittinsky (2006) benämner som individens vilande ego-maniska behov och personens mörka sidor tillåts få större utrymme. Något som skulle kunna vara potentiell en förklaring till att Försvarmaktens urvalsprocesser inte identifierar dessa individer som olämpliga. Då de narcissistiska personlighetsdragen i början av karriären kanske inte är tillräckligt framträdande.

Utifrån empirin framkom det att tidsaspekten i Försvarmaktens karriärsystem är en riskfaktor när det kommer till möjligheten att identifiera en narcissistisk ledare. Då Försvarmakten strävar efter att officerare skall byta befattning efter 2-3 år skulle detta kunna innebära en möjlighet för personer med narcissistiska personlighetsdrag att lyckas och undgå upptäckt innan det är dags att byta befattning. Det finns tyvärr betydande risker att en narcissist som lär sig att manövrera i organisationen har goda förutsättningar att stå sig i konkurrensen och avancera i hierarkin. Detta knyter an till Fors Brandebo et al (2018) tankar kring tidsaspekten av det narcissistiska ledarskapet. Då narcissistiska ledare i ett kortare perspektiv kan bli framgångsrika och effektiva.

Det finns en diskrepans och spänning mellan hur Försvarmakten som organisation vill att det skall fungera och hur det fungerar i praktiken ute i organisationen när det kommer till vilka beteenden och personlighetsdrag som gynnas. Försvarmaktens mekanismer för att filtrera kandidater till högre nivåer och skapa en sund kultur verkar positivt men når inte hela vägen fram beroende på den kultur och det arv som finns i Försvarmakten. Studien visar att gallringsprocesser är bra och gör nytta. Men utmaningen med filter är att träffa helt rätt. Gör de för finmaskiga kommer inget igenom då missar man bra talanger också. Utmaningen ligger

i att det är just narcissistens personlighetsdrag och typ av drivkraft som är gynnsam i organisationen. Skulle organisationen vara en ointressant miljö för en narcissist hade de hellre sökt sig till andra organisationer.

5.2.2 Den dynamiske ledaren

Ett mönster som kan urskiljas från empirin är den problematik som framträder kring att det grandiosa narcissiska ledarskapets ljusa sidor enligt O'Reilly och Chatman (2020) delar många beröringspunkter med det transformativa och karismatiska ledarskapet. Det som ytterligare stärker denna generella problematik kring svårigheterna att identifiera narcissister inom Försvarsmakten är att det enligt empirin finns en stor förväntan på ledaren att denne skall vara transformativ och karismatisk. Det transformativa ledarskapet ingår därtill som grundstomme i den ledarskapsdoktrin kring som förespråkas inom Försvarsmakten, vilken benämns *Utvecklande ledarskap* (Larsson et al, 2017, s. 11). I tillägg till detta har en idealbild målats upp av studiens respondenter som närmar sig ett ledarideal som kan liknas vid urtypen av en karismatisk krigarhövding fast i modern tappning. Med bakgrund av dessa spår i empirin kan en hypotes vara att det finns en förhöjd mottaglighet för ledare med narcissistiska personlighetsdrag bland Försvarsmaktens militära personal. Detta i kombination med att många av de positiva narcissistiska personlighetsdragen starkt överlappar med det som definierar det karismatiska och transformativa ledarskapet kan göra det mycket svårt att som chef och underställd identifiera en narcissisk ledare.

Empirin visar att det inom Försvarsmakten finns en efterfråga på drivna dynamiska ledare som har en förmåga att utmana status quo som inte ger upp vid första motgång. Vidare visar studiens empiri att en officer gynnas av att kunna visa självsäkerhet genom djärvhet för att få mannarna med sig. Försvarsmakten efterfrågar också individer som är villiga att utmana vedertagna arbetssätt och som på ett kreativt och visionärt sätt vågar angripa problem på ett nytt sätt. Detta i kombination med att Försvarsmaktens verksamhet handlar om att förbereda sig för att kriget faktiskt kan komma imorgon gör att det inom organisationen finns en naturlig kultur och retorik av "vi" och "dem"; med avseende på fienden. I ett sådant sammanhang presterar enligt O'Reilly och Chatman (2020, s. 15) narcissistiska ledare väl som har förmågan att via symbolism och slagkraftig retorik ena gruppen kring en kollektiv framtid. Vidare är respondenterna överens om att en ledare i Försvarsmakten bör ha förmågan att kunna förbise andras behov för att vara effektiv i sitt ledarskap. Detta är något som narcissisten ofta kan göra obesvärat då låga nivåer av empati undanröjer eventuella moraliska hinder (Bender, 2012). Alla

de förmågor och karaktärsdrag som listats ovan korrelerar med de egenskaper som O'Reilly och Chatman (2020) tillskriver som den grandiosa narcissistens styrkor. Detta skulle teoretiskt kunna betyda att narcissisten på grund av sina styrkor inom samma områden som upplevs vara de styrkor som levererar ett effektivt ledarskap står sig mycket väl i konkurrensen och har möjlighet att avancera i sin karriär. Eftersom narcissistens personlighetsdrag passar så väl in i den önskvärda mallen kring vilket ledarskap som anses vara effektivt i Försvarmakten bidrar detta ytterligare till att i tid genomskåda denna person och se dess riktiga karaktär.

5.3 Reflexion kring studiens metodologiska begränsningar

En upplevd begränsning kan härledas till respondenterna och deras starka fokus på det organisatoriska perspektivet. Det har under intervjuerna hos samtliga respondenter funnits en stark vilja att anta det organisatoriska perspektivet kring de frågor som ställs och först försöka hitta svaren där. Generellt är upplevelsen från intervjuerna att det fanns en mindre öppenhet för att vilja analysera de psykologiska aspekterna kring personer och deras ledarskap. Möjligen har denna tendens till mekaniska syn på frågan sitt ursprung i omfattande utbildningar i ämnet ledarskap där organisationen och dess struktur står som utgångspunkt snarare än individen. Det är också svårt att för en icke narcissist att tänka som en narcissist och se fördelarna med vissa typer av beteenden.

Denna studie bygger på respondenternas iakttagelser och observationer kring sitt eget beteende och andra ledares beteenden i Försvarmakten. Det kan vara svårt att ur detta subjektiva perspektiv utvärdera vilka beteenden och personlighetsdrag som faktiskt innebär fördelar när det kommer till att producera ett effektivt ledarskap och avancera i karriären inom Försvarmakten. Stigmat kring ordet och företeelsen som narcissistiskt ledarskap står för, påverkar respondenternas vilja att ge helt uppriktiga och ofriserade svar. Detta då respondenterna har lärt sig via utbildningar och samhällsnormer vad som är ett positivt och utvecklande beteende och vad som är destruktiv och negativt. Rent teoretiskt skulle det därför kunna vara så att respondenterna uttalar sig i negativa ordalag om ett narcissistiskt karaktärsdrag som i verkligheten är framgångsrikt och ger stora konkurrensfördelar enbart för att det associeras med narcissismens negativa klang.

5.5 Förslag på fortsatt forskning

En intressant studie som skulle kunna genomföras som en fortsättning på denna studie är att mer djupgående undersöka det överlapp som identifierats mellan de positiva narcissistiska

personlighetsdrag och det transformativa och karismatiska ledarskap som eftersträvas och ses som effektivt hos Försvarsmaktens högre officerare. Fokus för denna studie skulle vara att tydligare kartlägga de drivkrafter och egenskaper som har potential att göra narcissister karriärmässigt effektiva och framgångsrika inom Försvarsmakten. Lyckas denna mekanism kartläggas kommer det i framtiden finnas möjlighet att snabbare identifiera skadliga narcissistiska beteenden inom organisationen. I samband med denna studie skulle det även vara intressant att undersöka om ett eventuellt stigma existerar kring begreppet och företeelsen av narcissistiska ledare. Kanske kan det vara så att många medarbetare redan idag via sin magkänsla relativt snabbt identifiera en ledare med narcissistiska personlighetsdrag, men på grund av ämnets laddning och känslighet inte vågar diskutera saken med sina kollegor eller andra chefer. Detta för att undvika det genanta i att vara den person som godtyckligt pekar ut chefer som narcissister.

★ ★ ★

6. Referenslista

- Bender, D. (2012). Mirror, Mirror on the Wall: Reflecting on Narcissism. *Journal of Clinical Psychology*, 68(8), 877–885. <https://doi.org/10.1002/jclp.21892>
- Borg, E., & Westerlund, J. (2007). *Statistik för beteendevetare* (2., uppdaterade uppl.). Liber.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2., [rev.] uppl.). Liber.
- David, M., Sutton, C., och Torhell, S. (2019). *Samhällsvetenskaplig metod* (4. uppl.). Studentlitteratur.
- Fors Brandebo, M., Nilsson, S., och Larsson, G. (2018). *Destruktivt ledarskap : Hur uppkommer det? Vilka effekter får det? Vad kan man göra åt det?* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Försvarsmakten (2021). Militära grader. Hämtad från: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/militara-grader/> 2021-05-20
- Glaser, B.G. (1998). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B.G. & Strauss, A. L. (1967). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Hartman, J. (2001). *Grundad teori : teorigenerering på empirisk grund* . Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. (2017). *Hur genomför man undersökningar? : introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 2:1). Studentlitteratur.
- Kaiser, R., LeBreton, J., och Hogan, J. (2015). The Dark Side of Personality and Extreme Leader Behavior: Dark-Side Traits and Leadership. *Applied Psychology*, 64(1), 55–92. <https://doi.org/10.1111/apps.12024>
- Kluger, J. (2014). *The Narcissist Next Door*. Riverhead Books.
- Kvale, Steinar och Brinkmann, Svend. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 3. Studentlitteratur.
- Larsson, G., Lundin, J., och Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen : konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar* . Studentlitteratur.

- Lindén, M., Björklund, F., Bäckström, M., Messervey, D., och Whetham, D. (2019). A latent core of dark traits explains individual differences in peacekeepers' unethical attitudes and conduct. *Military Psychology*, 31(6), 499–509. <https://doi.org/10.1080/08995605.2019.1671095>
- Maccoby, M (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *The Harvard Business Review*, January-February
- Northouse, P. (2018). *Leadership : theory and practice* (Eighth Edition.). SAGE Publications.
- O'Reilly, C., och Chatman, J. (2020). Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions. *California Management Review*, 62(3), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0008125620914989>
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans : kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Studentlitteratur.
- Rosenthal, S., och Pittinsky, T. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Starrin, B., Larsson, G, Dahlgren, L. och Styrborn, S. (1991). *Från upptäckt till presentation. Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Studentlitteratur.
- Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

7. Bilaga

7.1 Informationsbrev rörande deltagande i studien



Försvarshögskolan

2021-04-22

Information om deltagande i studie

Den här informationen riktar sig till dig som har tackat ja till att delta i en studie som genomförs av studenter vid Försvarshögskolan. Den här informationen gäller dels själva studien, dels hanteringen av personuppgifter. Varje uppgift som direkt eller indirekt kan kopplas till en levande person (t.ex. namn, personnummer, e-postadress och röstinspelning) är en personuppgift.

Studien syftar till att undersöka problematiskt ledarskap inom Försvarens militära organisation.

Hur går studien till?

Studien genomförs via en rad intervjuer med befattningshavare inom Försvarens makten. Varje intervjudeltagare kommer att intervjuas i ca 60 minuter. Intervjun kommer att ske på distans via ett webbmöte.

Frivillighet

Medverkan i studien är helt frivillig, och du kan när som helst avbryta din medverkan utan att behöva ange några särskilda skäl för detta. Dina personuppgifter kommer att behandlas konfidentiellt så att inte obehöriga kan ta del av dem.

Hur kommer insamlat material att användas?

Studien genomförs inom ramen för mastersprogrammet Ledarskap under påfrestande förhållanden och kursen magisteruppsats inom ämnet ledarskap och ledning (2LL010). Studien utgör studenternas examinationsuppgift och kommer att redovisas genom deras uppsats som utgör ett självständigt vetenskapligt arbete. Resultat kommer i forskningsrapporten att presenteras i sammanslagen form, med intervjuer och som illustrationer eller förtydliganden. Citaten kommer att skrivas om till skriftspråk och presenteras på ett sätt som gör att de inte kommer att kunna härledas till en enskild person.

Vem tar del av examensarbetet

Det är först och främst handledaren, opponenter vid examinationsseminariet samt den examinerande läraren som kommer att ta del av examensarbetet. Uppsatsen kommer att bevaras vid Försvarshögskolan genom att läggas upp i DiVA, dvs. universitetets digitala vetenskapliga arkiv. Under förutsättning att författarna ger sitt godkännande kommer rapporten också att publiceras i DiVA, vilket innebär att rapporten blir fritt tillgänglig på internet.

Behandling av personuppgifter

Personuppgifter kommer att behandlas i enlighet med dataskyddsförordningen (GDPR). Personuppgiftsansvarig är Försvarshögskolan, Box 27805, 115 93 Stockholm, tel 08-553 425 00 vx. Dataskyddsombud är Malin Bäckström (e-post: malin.backstrom@fhs.se).

Vill du veta mer om hur vi som myndighet hanterar personuppgifter, se länken nedan:

<https://www.fhs.se/om-forsvarshogskolan/kontakta-oss/om-webbplatsen/personuppgifter-pa-forsvarshogskolan.html>

Insamlade personuppgifter kommer att behandlas på säkert sätt genom att förvaras på serverutrymmet som varje student vid Försvarshögskolan har tillgång till via sitt personliga studentkonto.

När studien är avslutad, vilket den anses vara då betyget på examensarbetet är satt och registrerat i studieregistret, kommer alla personuppgifter, dvs. den inspelade ljudfilen, intervjuutskriften samt de underskrivna samtyckesformulären, att raderas/kastas.

Ansvarig lärare

Om du har några frågor kring ditt deltagande i studien får du gärna ta kontakt med handledare:

Fil.dr. **Maria Fors Brandebo**, universitetslektor i psykologi vid ledarskapsavdelningen på Försvarshögskolan.

Institutionen för Säkerhet, strategi och ledarskap

Försvarshögskolan, Stockholm

E-post: maria.forsbrandebo@fhs.se

Telefonnummer: +46 8-55342778

Bästa hälsningar,

Adriaen Kamenický

Samtyckesformulär

Jag har tagit del av informationen om studien, fått tillfälle att ställa frågor och fått dem besvarade. Jag samtycker till deltagande i studien.

Ort och datum

Namn och befattning