



# Mörka organisatoriska egenskaper i Försvarsmakten och äldreomsorgen

En kvalitativ intervjustudie om upplevda organisatoriska utmaningar

---

Dark organizational aspects of the Armed Forces and elderly care in Sweden. A  
qualitative interview study about experienced organizational challenges

---

Elisabeth Arenö  
Pernilla Hoke Åberg

Fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap

---

Samhällsanalytikerprogrammet

---

15 hp

---

Handledare: Aida Alvinus

---

Examinator: Anna-Lena Haraldsson

---

VT 2017

---

Löpnummer

---

# Sammanfattning

Vi lever i en tid med accelererande tekniska och sociala förändringar vilket utmanar individer, organisationer och samhällen. Det här resulterar i höga förväntningar, på såväl människorna som organisationerna som de tillhör, att öka produktiviteten och det inom snävare tidsramar. Följden blir en påverkan på den psykosociala arbetsmiljön med dysfunktionella organisatoriska beteenden som konsekvens. Inom organisationsforskningen har studierna fokuserat på faktorer som gör organisationer mer effektiva, men nyligen har intresset för organisatoriska utmaningar väckts och begreppet mörka organisatoriska sidor har tillkommit. Denna studie är en kvalitativ studie om och hur tre mörka organisatoriska egenskaper framträder i Försvarsmakten och äldreomsorgen i Sverige. Syftet med studien är därmed att studera hur tre organisatoriska mörka egenskaper; organisatorisk anorexi, organisatorisk girighet samt organisatorisk narcissism tar sig uttryck i de två organisationerna. Dessutom är ambitionen att studera om det finns ytterligare mörka organisatoriska egenskaper i respektive organisation.

Studiens huvudresultat visar att de tre mörka organisatoriska egenskaperna finns i båda organisationerna och att en ny organisatorisk utmaning framträder. Den benämns organisatorisk temporalitet och åsyftar informanternas egen tidsuppfattning i frågan att lösa sina tilldelade arbetsuppgifter.

Nyckelord: Mörka organisatoriska sidor, organisatorisk anorexi, organisatorisk girighet, organisatorisk narcissism, Försvarsmakten, Äldreomsorg.

# Förord

Tack till vår handledare Aida Alvinus för klokhet, energi och tydlighet. Tack till våra lärare på Karlstad universitet för engagemang och pedagogisk finesse. Tack till Alfred Nobel Science Park och Försvarshögskolan för lån av lokal. Tack till vänner och släkt för stöd med familjelogistik och pepp! Slutligen vill vi tacka våra familjer som stått ut med att mamma bara ska skriva lite till på datorn. Max, Joel, Patrik, Max, Mira, Siri och Per ni är bäst!

-Tack till dig Pernilla!

-Tack till dig Lisa!

Det hade inte varit lika roligt och lärorikt utan dig!

/Lisa Arenö och Pernilla Hoke Åberg

# Innehåll

1	Inledning, syfte och frågeställningar.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Avgränsningar och centrala begrepp .....	2
1.2.1	Organisation.....	3
1.2.2	Mörka sidor.....	4
1.3	Syfte och frågeställningar .....	4
1.4	Organisationsbeskrivning .....	5
1.4.1	Försvarsmakten - organisatorisk överblick.....	5
1.4.2	Äldreomsorg - organisatorisk överblick .....	6
2	Tidigare forskning.....	9
2.1	Tre mörka organisatoriska egenskaper .....	9
2.2	Sammanförande av alla tre egenskaperna.....	11
3	Teoretisk referensram .....	12
3.1	Organisatorisk anorexi .....	12
3.2	Organisatorisk girighet.....	13
3.3	Organisatorisk narcissism .....	14
4	Metod .....	16
4.1	Val av metod .....	16
4.2	Urval .....	17
4.3	Intervjuguide .....	18
4.4	Genomförande.....	19
4.5	Tolkningsprocess .....	20
4.6	Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet.....	21
4.7	Etiska överväganden .....	23
5	Resultat och analys .....	25
5.1	Organisatorisk anorexi .....	25
5.1.1	Likheter i organisatorisk anorexi mellan Försvarsmakten och äldreomsorgen .....	26

5.1.2	Skillnader i organisatorisk anorexi mellan Försvarmakten och äldreomsorgen .....	29
5.2	Organisatorisk girighet.....	32
5.2.1	Likheter i organisatorisk girighet mellan Försvarmakten och äldreomsorgen.....	33
5.2.2	Skillnader i organisatorisk girighet mellan Försvarmakten och äldreomsorgen.....	36
5.3	Organisatorisk narcissism .....	40
5.3.1	Likheter i organisatorisk narcissism mellan Försvarmakten och äldreomsorgen .....	40
5.3.2	Skillnader i organisatorisk narcissism mellan Försvarmakten och äldreomsorgen .....	44
5.4	Organisatorisk tempoväxling .....	47
5.4.1	Lugn vardag blir akut läge .....	47
5.4.2	En drivkraft i Extremsituationen men en vardag i stilla tempo.....	48
6	Diskussion och slutsats .....	49
6.1	Sammanfattning .....	49
6.1.1	Organisatorisk anorexi .....	50
6.1.2	Organisatorisk girighet.....	51
6.1.3	Organisatorisk narcissism .....	52
6.1.4	Teoretisk diskussion.....	53
6.2	Slutsatser .....	56
6.3	Metoddiskussion .....	56
6.3.1	Validitet och reliabilitet .....	57
6.3.2	Alternativa metoder .....	58
6.4	Framtida forskning.....	58
6.5	Implikationer.....	58
	Referenser .....	59

# Bilagor

- Bilaga 1 Frågeguide Försvarsmakten
- Bilaga 2 Frågeguide äldreomsorgen
- Bilaga 3 Missiv Försvarsmakten
- Bilaga 4 Missiv äldreomsorgen

# 1 Inledning, syfte och frågeställningar

## 1.1 Bakgrund

Vi lever i en tid med accelererande tekniska och sociala förändringar (Rosa 2013) vilket utmanar individer, organisationer och samhällen. Förändringarna resulterar i höga förväntningar på såväl människorna och de organisationer som de tillhör att ständigt öka produktiviteten och det inom allt snävare tidsramar. Utmaningar med att hinna synkronisera interna och externa processer uppstår, med en påföljande risk för en försämrad psykosocial arbetsmiljö, både för medarbetare och chefer. Till följd av utmanande externa processer och ökade interna krav uppstår ett dysfunktionellt organisatoriskt beteende (Alvinus, Johansson och Larsson 2016).

Inom organisationsforskningen framkommer det att dysfunktionellt organisatoriskt beteende sker kontinuerligt och det sker i en kombination mellan omgivning, organisation, människors kognitioner och val (Vaughan 1999). Managementforskningen har studerat negativa aspekter i ledarskapssammanhang och på individnivå. Inom organisationsforskningen har studierna fokuserat på faktorer som gör organisationer mer effektiva, men nyligen har intresset för mörka organisatoriska sidor väckts (Linstead, Maréchal & Griffin 2014).

Alvinus et al. (2016). har länkat samman tre egenskaper/organisatoriska utmaningar som påverkar organisationer negativt. Var och en för sig och tillsammans utgör de det som benämns mörka organisatoriska sidor (Alvinus et al. 2016). Egenskaperna härrör från olika forskningsdiscipliner; organisatorisk girighet (som exempelvis handlar om krav och balansen mellan arbete och fritid) från sociologi, organisatorisk anorexi (som exempelvis handlar om nedskärningar och resursminskningar) från företagsekonomi samt organisatorisk narcissism (som exempelvis handlar om självhävdelse och förnekande) från psykologi. Alvinus et al. (2016) har genomfört forskning inom militär organisation och det pågår även forskning hur de tre egenskaperna tar sig uttryck i organisationen och hur de hanteras. De tre egenskaperna har aldrig tidigare studerats integrerat inom en civil kontext. Det är det steget som den här studien tar. Den sociologiska avgränsningen görs genom att vi problematiserar organisatoriska strukturer genom att ställa frågor till intervjupersoner om deras erfarenheter av organisatoriska mörka sidor.

Studien genomförs som en jämförande studie mellan två organisationer, äldreomsorg och Försvarsmakten. Dessa två organisationer är båda statligt finansierade och hanterar liv och död men utifrån helt olika grunder. Organisationerna skiljer sig åt bland annat i sin struktur, där den militära organisationen är strikt byråkratisk och hierarkisk, medan omsorgen har en något lösare organiseringsstruktur om än fortfarande byråkratisk och hierarkisk. Den ena organisationen är manligt dominerad och den andra kvinnligt. I bakgrundskapitlet kommer de båda organisationerna översiktligt beskrivas.

## 1.2 Avgränsningar och centrala begrepp

Tidigare studier visar att de flesta organisationerna tenderar att uppvisa några kännetecken för det som kom att tolkas som organisatorisk narcissism, organisatorisk anorexia och organisatorisk girighet. (Alvinus, Johansson, & Larsson 2016). Nedanstående tabell visar på en sammanfattning av de kriterier som Alvinus, Johansson, & Larsson (2016) identifierat för respektive egenskap som kännetecken på när diagnos kan vara aktuell att ställa. Nedanstående kriterier har varit vägledande för intervjuguiden i den här studien.

<b>Identifierade kriterier för de tre mörka egenskaperna</b>		
<b>Organisatorisk narcissism</b>	<b>Organisatorisk anorexi</b>	<b>Organisatorisk girighet</b>
Förnekande (inkluderar också bristande förtroende för organisationen och svag förankring av information från chefer till personal, destruktivt ledarskap)	Nedskärningar av resurser, främst materiella.	Relationella krav på hemmaplan men också på arbetet. Obalans mellan arbete och privatliv
Rationalisering (rekonstruktion)	Personella neddragningar och omfördelning av personal över större geografiska områden. Tillfälliga anställningar.	Uppgiftsrelaterade krav, krav på psykologisk och fysisk uthållighet, stresshantering
Överdriven självbild	Säkerhetsrisker och misstag som följd av nedskärningar	Interna organisatoriska krav, känsla av tillhörighet och lojalitet, krav på tillgänglighet och engagemang, etc.
Självförhärligande, tillskriver sig själv de bästa egenskaperna	Fysisk och psykosocial skada som ett resultat av resursnedskärningar	
Rättfärdigande av egna beslut, man anser sig ha rätt och tolkningsföreträde		
Ångestladdad stämning/Oro (diskriminering och mobbning)		

Tabell 2. Tabellen visar kännetecken för de tre mörka organisatoriska egenskaperna.



Vi kommer i denna jämförande studie hålla oss inom två organisationer. Det gör att vi behöver definiera begreppet organisation och hur vi använder det. Mörka egenskaper, eller sidor, är ett annat begrepp som vi definierar och diskuterar.

### 1.2.1 Organisation

Vi ser organisationer som ett samspel mellan människor och kan då tillskrivas även mänskliga egenskaper (Bryman och Bell 2015). Vi ser inte organisationer som en enda aktör. Istället är det människorna i organisationen som handlar för att upprätthålla dess mål och syfte. Detta synsätt utgår från Göran Ahrnes sätt att se på organisationer som en social hybrid, där en del är människa och en del är organisation. Han benämner det organisatoriska kentauren (Ahrne 1994). En klassisk definition av begreppet organisation formulerades av Barnard (refererad i Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2012) som menar att eftersom vi människor inte kan göra allt vi vill på egen hand så väljer vi att samarbeta med andra. Detta samarbete kräver även koordinering av handlingar och aktiviteter. Organisering kan ses som en mänsklig interaktionsprocess med de grundläggande elementen: formell tillhörighet, kollektiva resurser samt att individerna är utbytbara (Ahrne & Papakostas 2014). Begreppet organisation har förändrats över tid från att under 1960-talet setts som olika former av sociala system med Webers målrationalitet som ett kännetecken. Senare har Czarniawska-Joerges betonat det kollektiva skapandet av sociala konstruktioner som förklaring av vad organisationer är (refererad i Eriksson-Zetterquist et al. 2012). Organisationer är resultatet av att vi är sociala och försöker hantera omvärlden på ett rationellt sätt summerar Eriksson-Zetterquist et al. De flesta organisationer är formella och blir rationella i sin utformning för att kunna uppnå sina mål. Tydliga regler, policys och procedurer behövs för att organisationen ska kunna vara rationell. Trots att organisationer alltså är tänkta att fungera som rationella verktyg för koordinering av människors samarbete har det visat sig att organisationer mer styrs av omgivande faktorer, tillfälliga trender och invanda mönster och vanor än av rationalitet. Institutionell teori är en teoribildning som belyser fenomenet att organisationer inte alltid är rationella (Eriksson – Zetterquist 2009). Som vi beskrev i tidigare forskning är det viktigt att både se till inom – och utomorganisatoriska aspekter som faktorer vilka påverkar organisationer (Linstead, Maréchal & Griffin 2014).

### 1.2.2 Mörka sidor

Som uttryck är de ”mörka sidorna” dramatiska och associationer går till något ont i motsats till det goda som ofta i berättelser beskrivs som det ljusa. Det goda och ljusa respektive det onda och mörka är återkommande metaforer för positiva respektive negativa sidor i samhället. Det är lätt att hitta exempel i allt från bibeln till den kriminella världen. ”Vi hoppas på ljus men mörker råder, på solens glans men vandrar i dunkel” (Bibeln 2000, Jesaja 59). Ett annat exempel är yin och yang som enligt kinesisk tradition styr universums skeenden. Yin står för skuggsidan och yang för solsidan (Nationalencyklopedin 2017). Metaforer som används för att beskriva destruktiva organisatoriska sidor eller negativa sidor i samhället är ”samhällets undre värld” och ”samhällets mörka sidor” med vilket den kriminella världen åsyftas. I vår studie använder vi metaforen om mörka sidor på samma sätt som den används inom organisationsforskningen och syftar alltså på mörka sidor av, eller inom, organisationer, det vill säga negativa aspekter och utmaningar.

## 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med rapporten är att beskriva mörka organisatoriska sidor och hur de tar sig i uttryck i den militära- och i äldreomsorgsorganisationen. Dessutom är ambitionen att studera om ytterligare mörka organisatoriska uttryck utkristalliseras i de studerade organisationerna.

Forskningsfrågorna är följande

- På vilka sätt uttrycks organisatoriska mörka egenskaper i Försvarsmakten och i äldreomsorgen?
- Finns det likheter och skillnader i hur de mörka egenskaperna kommer till uttryck i de två organisationerna?
- Finns det ytterligare mörka organisatoriska egenskaper utöver organisatorisk anorexi, organisatorisk girighet och organisatorisk narcissism?

## 1.4 Organisationsbeskrivning

Då vi gör en jämförande analys av två organisationer ska vi här presentera de båda organisationernas struktur och förutsättningar översiktligt.

### 1.4.1 Försvarsmakten - organisatorisk överblick

Den militära organisationen har sitt ursprung i nationalstatens bildande och har en statligt sanktionerad legitim rätt till våldsutövning. Den är idag en del av den statliga byråkratin och har fasta tjänster, en befattningshierarki, strikta regelverk, disciplinsystem och formella karriärvägar. Organisationen består av två funktionellt skilda system; det operativa systemet för våldsutövning och det tekniskt-administrativa systemet för omvärldssamverkan och legitimitet (Ydén 2008). Organisationen är hierarkiskt strukturerad och meritokratiskt utformad (karriärsystem byggt på meriter) (Alvinus, Ohlsson, Larsson 2016). Det är en komplex organisation, spridd över stora geografiska områden, tekniskt avancerad och har många personalkategorier med varierad utbildning och arbetsuppgift. Den militära uppgiften är tudelad, dels ska militären utveckla och vid behov tillämpa våldsutövning, dels beakta civilsamhällets normer. Det finns därmed inom den militära organisationen väsensskilda logiker, praktiker och värdesystem. Kriget fungerar som en symbol och en plattform till organiseringen av Försvarsmakten i fredstid och ger mening åt vardagens praktiker och legitimerar verksamheten. Den militära disciplinen påverkas och omdefinieras av det säkerhetspolitiska läget, nya militära hot och även förändringar i civilsamhällets normer (Ydén 2008). Efter en tid med nedmontering av regementen och få värnpliktiga som utbildats har Försvarsmakten nu åter fått ökade resurser och sedan 2010 gäller lagen om totalförsvarspikt i Sverige som ersätter förordning om frivillig militär grundutbildning (Försvarsmakten u.å.: a). Försvarsmakten har under lång tid arbetat under fredsförhållanden och avsaknaden av krig har inneburit påverkan på det dagliga arbetet. Organisationen verkar i en institutionaliserad omgivning och påverkas och likriktas med andra organisationer och underställs allt ifrån miljökrav, jämställdhetsfrågor till ekonomisk uppföljning. Allt mer införs management-modeller inspirerat av civila samhället och kompetenser och arbetssätt har närmat sig civilsamhället. Behovet av intern specialisering som en konsekvens av teknologiutveckling syns tydligt i de nya kompetenser som införts. Allt fler tekniker och administratörer finns inom organisationen och allt färre traditionella "krigare" (Ydén 2008). Försvarsmakten är en myndighet under regeringen och som leds av Överbefälhavaren. Försvarsmakten är organiserad i en insatsorganisation och en grundorganisation och har

verksamhet i tre grenar; flygvapnet, marinen och armén (Försvarmakten u.å.: b). Försvarsbudgeten har under de senaste decennierna stadigt minskat från att under 1970-1980-talen legat runt 3 procent av BMP till att 2015 vara 1,1 procent av BNP, ca 42 miljarder kronor (Sipri 2017). Från sekelskiftet och framåt har Försvarmakten dragits med åtskilliga neddragningar med nedläggning av regementen och minskad andel värnpliktiga. En utveckling som bryts i och med försvarsbeslutet 2014 (Försvarmakten u.å.: c). I Försvarmakten arbetar idag ca 20 000 personer varav 84 procent är män och 16 procent är kvinnor.

#### *1.4.2 Äldreomsorg - organisatorisk överblick*

Äldreomsorgen kan beskrivas som en verksamhet med centraliserad kontroll över resurser och decentraliserat ansvar för utförandet. Det är främst Socialtjänstlagen (SoL) och Hälso- och sjukvårdslagen (HSL) som styr verksamheten samtidigt som enhetschefer till exempel även har arbetsmiljölagen att ta hänsyn till. Äldreomsorg definieras som:

den del av socialtjänsten som tillhandahåller insatser för äldre personer, både individuellt behovsprövade och allmänt inriktade insatser. Bostad i en särskild boendeform, hemtjänst och dagverksamhet är exempel på individuellt behovsprövade insatser. Öppna verksamheter är ett exempel på allmänt inriktade insatser (SOU 2017:21).

Kommunernas kostnader för vård och omsorg om äldre uppgick år 2014 till drygt 109,2 miljarder kronor, vilket är en ökning med 2,6 procent sedan 2010. I siffran för åren 2011-2014 ingår den hälso- och sjukvård som kommunerna ansvarar för enligt 18 § HSL. Äldreomsorgen utgör 2,8 procent av BNP (Socialstyrelsen 2016). Statistiska centralbyrån har tagit fram en särskild bearbetning av hur personalomfattningen ser ut inom den kommunala vård och omsorgen för äldre personer. Eftersom sysselsättnings-graden varierar stort bland de anställda är antalet årsarbeten ett bättre mått än antalet anställda (Två personer som vardera arbetar 50 procent av en heltid blir tillsammans en årsarbetare). År 2015 var det 187 075 årsarbetare finansierade av kommunerna (både kommunala och privata utförare inräknade). Personalstyrkan domineras helt av kvinnor. Andelen män varierar från 5 procent till 22 procent beroende på yrke men deltotalen anställda män är för år 2015 är 12 procent (SOU 2017:21:260).

Sedan ädelreformen (genomfördes 1992) har kommunerna lagstadgad skyldighet att hålla med särskilda boendeformer där äldre personer med behov av stöd kan få service och

omvårdnad (Äldre i Centrum 2009). Eftersom kommunerna i Sverige har självstyre kan sättet som äldreomsorgen bedrivs på se mycket olika ut kommuner emellan och även inom en kommun. Ädelreformen medförde att äldreomsorgen omorganiserades från ett institutionellt perspektiv där så kallad långvård bedrevs till att betona boendemiljö och sociala kvaliteter. Äldreboenden är i första hand hemmet för en äldre person med behov av vård och omsorg och inte en vårdinstitution. Men äldreboendet är samtidigt också en arbetsplats. Det är kommunens ansvar att erbjuda en boendeform som uppfyller äldre personers behov av vård och omsorg (Socialtjänstlagen) samtidigt som arbetsmiljölagen ska följas för den arbetsplats som det också är (SKL 2015).

Ett exempel på hur en kommun kan organisera sin äldreomsorg är tex struktur med vårdbiträden och undersköterskor, arbetsterapeuter, sjuksköterskor, dietister, aktivitetssamordnare, äldrepedagoger med mera. Över dem: enhetschef. Över hen: områdeschef. Över hen: Ledningsgruppen med kvalitetsutvecklare, äldresamordnare. Över dem: kommunalrådet och nämnden. När vi i denna studie använder begreppet äldreomsorg syftar vi på den vård och omsorg som ges till personer som bor i ett så kallat äldreboende. I Socialstyrelsens termbank definieras äldreboende som “boende som tillhandahåller bostäder eller platser för heldygnsvistelse tillsammans med insatser i form av vård och omsorg för äldre personer med behov av särskilt stöd” (Socialstyrelsen 2017).

Vård- och omsorgsarbetet är relationellt och bygger på ett professionellt möte mellan personal och den äldre personen. Enligt den nationella kvalitetsplanen för vård och omsorg för äldre personer (SOU 2017:21) beskrivs att personal behöver utrymme för handlingsfrihet för att kunna hantera individuella behov och klara oväntade situationer. Till detta behöver personalen förutsättningar som består i utbildning, handledning och tid.

Nedanstående tabell visar likheter och skillnader mellan Försvarsmakten och äldreomsorgen på ett övergripande plan. Tabellen är skapad utifrån de organisatoriska översikterna ovan och har inte ambitionen av att vara heltäckande.

<b>Militära organisationen:</b>	<b>Äldreomsorgsorganisationen:</b>
Offentligt finansierad	Offentligt finansierad
Hierarkisk	Hierarkisk
Komplex organisationsstruktur med flera olika divisioner och nivåer	Komplext med många unika mellanmänniska möten och omfattande emotionshantering
Två system: det operativa och det tekniskt administrativa	Två system: ett hem och en arbetsplats
Homogen- centralt styrd	Heterogen - decentraliserad styrning
Likartad utbildning	Olikartad utbildning
Handlar om liv och död (våldsutövande)	Handlar om liv och död (vårdande)
Strukturell	Relationell
Tydligt karriärsystem (värde för organisationen)	Få karriärmöjligheter
Mansdominerad	Kvinnodominerad
Hög status	Låg status
Lojalitet för uppgift och organisation och stort engagemang	Lojalitet för uppgiften och stort engagemang
Resultatet är allt	Vägen är målet (bemötandet/ <i>hur</i> en gör sitt arbete i mötet med den äldre personen)

Tabell 1. Tabellen övergripande organisatoriska förhållanden i Försvarsmakten och äldreomsorgen.

## 2 Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer vi att lyfta fram ett urval av de akademiska studier som gjorts kring de tre mörka organisatoriska sidorna som ligger till grund för den här studien. Vi kommer att utgå främst från vetenskapliga texter vilka presenterar den forskning som gjorts inom ramen för organisationsforskningen och lett fram till de tre egenskaperna samt utgör en sammanfogning av dem.

### 2.1 Tre mörka organisatoriska egenskaper

Aspekter av ljus och mörkt har länge varit metaforer för att belysa mänskligt liv och social tillvaro, både de goda och de onda sidorna. Men inom fältet för organisation och management har inte denna dikotomiska uppdelning funnits utan här har fokus varit på de goda sidorna och vad som gör organisationerna mer effektiva (Linstead, Maréchal & Griffin 2014). I en tid då organisationer nu är mer sårbara för snabba sociala förändringar, så kallad social acceleration (Rosa 2013) vilket pressar organisationer och individer att öka produktiviteten på en reducerad tid, har de mörka sidorna fått ökad betydelse och börjat att studeras. Tidigare har organisatoriska negativa sidor kopplats till externa faktorer, något som organisationen självt inte gett upphov till. Genom att förklara negativa organisatoriska element som externt drivna, marginaliserar man dess betydelse (Vaughan refererad av Linstead et al. 2014). Den externa förklaringsgrunden har gjort att betoningen har varit på de funktionella och sociala beteendena istället för att se de organisatoriska dysfunktionerna som organisatoriskt strukturellt betingade. Genom att behandla dem också ur ett inomorganisatoriskt perspektiv kan de också förändras (Linstead et al. 2014).

År 1999 sammanställer Vaughan en sociologisk översikt på disciplinens studier på organisatoriska mörka sidor, *The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster* och 2004 presenterar Griffin och O'Leary-Kelly en översikt av den psykologiska disciplinens studier på organisatoriska mörka sidor, *The dark side of organizational behaviour* (Linstead et al. 2014).

Vaughan har i sin analys av den forskning som finns inom området för organisatoriskt beteende arbetet efter tesen om varför saker och ting går fel i sociala organiseringar. Hon

menar att den mörka organisatoriska sidan kan förstås som en ”routine nonconformity” (Vaughan refererad av Linstead et al. 2014:171) vilken får tre ogynnsamma effekter; misstag, missförhållanden och katastrof i organisationerna. Dessa effekter uppkommer i en interaktion mellan omgivningsfaktorer, organisationerna själva, kognitioner och val (Linstead et al. 2014).

Griffin och O’Leary-Kelly menar att mörka organisatoriska sidor består av situationer där människor skadar varandra, orättvisor framträder och förstoras och hälsotillstånd, maktrelationer och hämndbegär leder till oetiska beteenden. De kategoriserar mörka organisatoriska beteenden i två kategorier; de som skadar andra individer och de som skadar organisationen. Griffin och O’Leary-Kellys studie har bidragit till att förändra synen på organisatoriska dysfunktionella aspekter och lyfter fram organisatoriska funktioner som orsak och därmed kan dess konsekvenser påverkas (Linstead et al. 2014).

Mörka organisatoriska sidor har nu blivit en del av det akademiska fältet för organisatoriska beteenden och är nu studerat på såväl individ- grupp- och organisatorisk nivå. Den individuella forskningen är till större delen inriktad mot negativa sidor på ledarskap, avvikande beteende och kontraproduktivt agerande, diskriminering, våldsytringar och stress. På grupp- och organisatorisk nivå har forskningen varit inriktad mot medborgarskapets mörka sidor, kriminella handlingar på arbetsplatser, modernt slaveri och organisatoriskt dåligt uppförande (Linstead et al. 2014).

Mörka organisatoriska sidor har funnits som begrepp för strukturella organisatoriska dysfunktioner inom olika akademiska discipliner. Dessa har kategoriserats under benämningarna organisatorisk anorexi som härstammar från den ekonomiska vetenskapliga disciplinen, organisatorisk girighet från den pedagogiska och sociologiska disciplinen, samt organisatorisk narcissism som den psykologiska disciplinen studerat (Alvinus, Johansson & Larsson 2016). Under rubriken Teori kommer vi presentera några grundläggande teorier om organisatorisk anorexi, girighet respektive narcissism. Dessa tre mörka egenskaper har tidigare studerats integrerat inom Försvarmakten men inte någon annanstans. Forskarna (Alvinus et al 2016) har konstaterat att det inte finns någon tidigare forskning på dessa tre egenskaper samtidigt vilket motiverar denna studie vars syfte är att undersöka om de tre egenskaperna även finns inom äldreomsorgen och hur de då kommer till uttryck. Det är den tidigare forskningen om denna kombinerade användning som beskrivs nedan.



## 2.2 Sammanförande av alla tre egenskaperna

Under år 2016 har Försvarshögskolan i Sverige genomfört studier på mörka organisatoriska uttryck i Försvarsmakten i Sverige. Den första studien (Alvinus, Johansson & Larsson 2016) är en textanalys av artiklar publicerade i Officersförbundetstidningen under 2011-2015. Denna studie länkar samman de tre mörka organisatoriska sidorna och resultatet visar att alla tre uttryck tycks förekomma i artiklarna. Nästkommande studie (Alvinus, Ohlsson & Larsson 2016) är baserad på intervjuer med brigadgeneraler och överstar vid Högkvarteret. Studien visar förekomst av de tre mörka organisatoriska sidorna i Försvarsmakten. Studien visar att ledarna upplevde ett samhällskrav och politiska påtryckningar som leder till en obalans mellan resurser och ställda uppgifter. Denna obalans leder till en upplevelse av det som teoretiskt kallas organisatorisk anorexi, organisatorisk girighet och organisatorisk narcissism och ledarna ställs inför stora utmaningar med att bemästra dem konstaterar Alvinus et al. För att hantera negativa aspekter i organisationen identifierade Alvinus et al, fem strategier som ledarna använde sig av: (1) reparation av misstag på individ- och organisationsnivå, (2) hinna ikapp ett allt snabbare tempo, (3) reproducering av rådande struktur, (4) användning av informella processer vid behov, (5) hantering av olika lojaliteter såsom balans mellan arbetsliv och privatliv.

## 3 Teoretisk referensram

Nedan presenterar vi de tre teorier som är utgångspunkten när vi ska besvara forskningsfrågorna och uppfylla syftet. Först redogör vi för den organisatoriska anorexin utifrån bland annat Brännmark och Theorell. Därefter presenteras teorin för den organisatoriska girigheten med utgångspunkt från Cosers teori och bland annat Hochschild. Till sist beskrivs den organisatoriska narcissimen med hjälp av bland annat Grant och McGhee som kopplat ihop narcissism med organisationer.

### 3.1 Organisatorisk anorexi

Anorexi handlar om sjuklig självsvält och organisatorisk anorexi, även kallad dieting organizations, och är ett relativt nytt begrepp som kommer från den ekonomiska forskningsdisciplinen. Den organisatoriska anorexin handlar om nedskärningar, resursminskning, säkerhetsrisker (Brännmark 2012). Theorell (2012) beskriver att en konsekvens av organisatorisk anorexi är obalansen mellan resurser och uppgifter vilket kan skapa stress för medarbetarna. För individen kan det leda till sjukskrivning vilket skapar ytterligare kompetens- och resursbrist. Organisatorisk anorexi kan leda till långa arbetsdagar, kortare raster, och en kultur där individerna känner att de hela tiden har för mycket att göra. Neddragningar handlar om alla typer av resursneddragningar så som ekonomiska resurser, tid, material och personal.

Radnor och Boaden (2004) använder begreppen "Lean", "Lean working", "Leanness" för att beskriva den anorektiska konsekvensen. I den anorektiska organisationen blir en konsekvens att "göra mer för mindre". Det stämmer överens med den svenska översättningen för lean som är *mager*. Lean kan även beskrivas som ett arbete för att förbättra utnyttjandet av organisationens resurser. Organisatorisk anorexi kan enligt Radnor och Boaden bli en konsekvens av organisationsförändring och som leder till en oförmåga att effektivt utnyttja eller balansera organisationens resurser. Brännmark (2012) tar också upp leankonceptet i samband med begreppet anorektisk organisation. Andra närbesläktade organisationsutvecklingskoncept likt Lean är "Just in time"-filosofin från 1990-talet, TQM (Total Quality Management) och TPS (Toyotas produktionssystem). Alla dessa koncept har verksamhetseffektivisering som syfte där verktyg som behovsstyrd produktion (just in time),

ställtidsreduktion, att arbeta med ständiga förbättringar (kaizen) och slöserireducering är några exempel. Lean är ett svårdefinierat begrepp enligt Brännmark (2012) som i sin litteraturstudie om Lean i kommuner problematiserar den ofta positiva beskrivningen av leanverktygens effekter. Ökad konkurrenskraft, bättre produktivitet och kvalitet samt högre lönsamhet är positiva effekter som beskrivs av organisationsrepresentanter.

Teoretiska och hypotetiska resonemang om vad Lean skulle kunna innebära finns det mycket av (och ofta framställs de positiva möjliga effekterna) medan det forskats mindre på vad Lean faktiskt innebär. Kritiker menar att arbetsätt eller "förbättringsverktyg", som lean framför allt är, är negativt för medarbetarna, till exempel genom ökad stress och arbetsintensifiering, ökad övervakning och kontroll. Kritiker som beskriver lean-koncepten använder termer som "anorektisk" produktion, "mean production" och "management by stress" (Brännmark 2012).

## 3.2 Organisatorisk girighet

Girighet på ett individuellt plan förknippas med att ha ett stort habegär. I grunden tycks girighet handla om att alltid vilja ha mer men ändå aldrig bli nöjd. Girighet på ett organisatoriskt plan berör även det habegärets domäner och balansen mellan givande och tagande mellan den anställda och organisationen. I Greedy Institutions beskriver Coser (1974) hur individer kämpar för att hålla en balans mellan en individuell frihet och krav den möter från olika institutioner och organisationer den tillhör. I det moderna samhället utsätts individen för en mängd olika aktörer som konkurrerar om dennes tid och engagemang. Coser menar att det moderna samhället i stort respekterar individens utsatthet med dessa konkurrerande skyldigheter gällande tid och lojalitet. Men en girig organisation överträder gränserna för privatliv och individens autonomi. Individen måste parera mellan olika krav där den är engagerad. Det kan vara som anställd, som förälder, eller som medlem i en politisk rörelse. Platser och roller där livet utspelar sig för individen. Utmaningar till trots så går det att förena en mängd olika krav så länge de är socialt accepterade. Lagar reglerar arbetslivet, demokrati skapar rättigheter för politisk aktivism och normer kring föräldraskapet reglerar vikten av att också ha egentid. Tillbakadragande från social interaktion och det faktum att interaktionen inte sker med samtliga aktörer samtidigt stödjer individens självständighet. Detta hjälper till att reducera de motsägelsefulla kraven. För att upprätthålla balansen i arbetslivet är det viktigt att dra sig tillbaka till ett stilla familjeliv (Coser 1974).

Coser (1974) beskriver att vissa organisationer gör ett mycket starkt anspråk på sina medlemmar och upprättar system för detta. För det första söker de en exklusivitet och stark lojalitet från medlemmarna och för att uppnå det agerar de på ett attraktivt sätt. För det andra försöker de att skapa en exklusiv image och försöker påverka medlemmarna att minska banden till andra konkurrerande organisationer eller personer som kan utgöra ett hot mot lojaliteten till den egna organisationen. För det tredje fås medlemmarna att känna en stark tillhörighet och identitet med organisationen genom att ett starkt symboliskt värde på organisationen skapats. Just exklusiviteten och de extraordinära kraven som dessa organisationer har på sina medlemmar, gör dem till giriga organisationer och ett omätligt och manipulativt beteende är tydliga karaktärsdrag. De har höga krav men ger lite tillbaka. Den giriga organisationen utvecklar en rad olika förmåner till medlemmarna; till exempel att tillhöra de utvalda, tillhöra en elit, och access till makt. Den erbjuder förmåner för att få den anställde att jobba mer och längre. Men den kräver en psykologisk uthållighet, hög kompetens, tillgänglighet och hög lojalitet och engagemang. Samtidigt försvagar eller till och med kapar den giriga organisationen sociala band till familj och vänner. Relationen mellan den giriga organisationen ska vara exklusiv och den tål inte konkurrens. Medlemskap i en girig organisation medför lätt en konflikt mellan familjeliv och arbetsliv. Medlemmen upplever att den måste göra flera personliga uppoffringar för att balansera familje- och arbetslivet (Burchielli, Bartram & Thanacoody 2008). Rollerna för familjeliv och arbetsliv tenderar att reverseras och arbetet erbjuder stimulans och tillhörighet medan hemmet allt mer upplevs vara en plats med allt för mycket att göra på allt för lite tid (Hoschschild 1997). De negativa effekterna i de giriga organisationerna för medlemmarna är förutom obalansen i familjelivet försämrade hälsa och välmående, jobbstress och utbrändhet (Watsson 2003). Även arbetsmoralen påverkas negativt (Alvinus, Johansson, & Larsson 2016). Trots försök att stödja balansen mellan familje- och arbetsliv har de incitament som gjorts inte visat sig effektfulla. Medlemmarna har svårt att få tillgång till dessa stöd (Probert, Ewer & Kim Whiting 2000). Enligt Coser (1974) är fyra institutioner de allra girigaste: familjen, kyrkan, politiska partier och militären. Militära organisationer anses vara den allra girigaste eftersom den kräver att medlemmarna offrar sitt liv om så behövs.

### 3.3 Organisatorisk narcissism

Narcissism betyder självbeundran och den som är narcissistisk visar en överdriven självupptagenhet. En narcissistisk personlighet gör att individen inte har en balanserad

reglering av libido (kärleksdrift) utan att det egna självet behöver förstärkas och förhärligas. Det kan leda till ett grandios själ som dominerar individen. En narcissist är känslig för kritik och den som ger återkoppling till personen kan betraktas som en fiende (Nationalencyklopedin 2017). Narcissism tillskrivs människor men ett antal forskare har börjat diagnosticera organisationer på samma sätt. Till exempel Grant och McGhee (2013) menar att narcissism härrör från individer med en stark tro på sin egen överlägsenhet gentemot andra och utvecklas i en organisatorisk kultur som söker extern belöning framför allt annat. Organisatorisk narcissism är mest synlig i kontexten runt ledaren och härifrån får fäste i organisationen (Grant & McGhee 2013). Det uppstår ofta en blindhet i organisationen för oetiskt handlande och underställda börjar härma den narcissistiske ledarens beteende och oetiska förhållningssätt och därmed normaliseras beteendet och den ohälsosamma kulturen bevaras. För utomstående uppfattas beteendet främmande. Om oetiskt beteendet når media är följden ofta att organisationen kollapsar eftersom kompetens och kreativitet i form av medarbetare ger sig av (Rosenblatt & Sheaffer 2001). Till skillnad från de anorektiska och giriga organisatoriska egenskaperna är den organisatoriska narcissismen mer dold och svårare att upptäcka. Ett tydligt tecken på narcissistisk organisation är om visseblåsare sätter ljuset på omoraliska handlingar (Alveson & Spicer 2010).

Narcissistens känsla av att ha rätt kopplas ofta ihop med både tron om att ha rätt att utnyttja andra och svårigheten att känna empati med andra. Den narcissistiska organisationen uppfattar att den *har rätt* att fortsätta processer som utnyttjar resurser, anställda och även andra organisationer. Andra narcissistiska drag är *förnekelse*, *rationalisering*, *grandiositet*, *attributionell egoism*. Organisationer *förnekar* fakta om dem själva genom talespersoner, propaganda eller kampanjer. *Rationalisering* gör att organisationer utvecklar ett berättigande för sitt agerande, sina beslut och sitt ansvar. Genom att uttala sin uniktet i verksamhetens utformning, sin status och visa på prestige attribueras organisationens *grandiositet*. Misslyckanden beskyller man externa faktorer för och framgångar förklaras av interna orsaker vilket betyder att organisationen visar på en *attributionell egoism*. Till sist återfinns en organisatorisk *ångest*, som i sig inte är en mekanism som försvarar egot utan snarare en mekanism som finns till för att förbättra egot (Brown, 1997).

## 4 Metod

I detta kapitel kommer vi att redogöra för hur vi gått tillväga när vi genomfört studien. Vi inleder med att redogöra för val av metod och hur vårt urval sett ut. Därefter beskriver vi hur genomförandet av studien har gått till. Detta följs av ett avsnitt där vi beskriver hur empirin bearbetats och tolkats. Avslutningsvis resonerar vi för studiens validitet och reliabilitet och beskriver de etiska överväganden som vi gjort längs studiens genomförande.

### 4.1 Val av metod

Den här studien handlar om organisationer som studieobjekt. Organisationer ser vi som ett samspel mellan människor och kan då tillskrivas även mänskliga egenskaper. Detta i linje med vad Bryman och Bell förespråkar (2015). För att kunna besvara studiens syfte och forskningsfrågor har vi valt att arbeta med både en deduktiv och induktiv ansats. Kort beskrivet utgår en deduktiv ansats från en teori medan en induktiv ansats utgår från det empiriska materialet (Aspers 2011). Studiens startpunkt har varit deduktiv. Det deduktiva syftet, där vi sökt bevis för teorierna, bearbetades med tematisk analysmetod. Det induktiva syftet bearbetades utifrån grounded theory (Glaser 2010). Vi har antagit ett subjektivt socialkonstruktionistiskt ontologiskt perspektiv. Med det menas att det är aktörernas egna uppfattningar som styr hur förståelse kan skapas för handlingar och uppfattningar. Det är också aktörerna själva som konstruerar den verklighet som studeras och att forskaren ska utgå från denna verklighet i sitt tolkningsarbete (Aspers 2011). Vi har utforskat beskrivningar i upplevelser av respektive organisation och för att uppnå syftet har vi genomfört studien som en kvalitativ intervjustudie.

För att våra intervjupersoner skulle få en möjlighet att fritt göra tolkningar utifrån sina erfarenheter och den organisatoriska kontexten har intervjuerna genomförts med en tematisk öppen frågeguide (Aspers 2011), se nedan beskrivning i frågeguide. Vi har velat uppnå ett djup i beskrivningarna av upplevelserna av de organisatoriska utmaningarna som bland annat de tre mörka egenskaperna utgör och därmed har intervju med låg grad av strukturering passat för syftet. En mer strukturerad frågeguide hade gett oss ett material som hade varit mer strukturerat med samma ordningsföljd på frågorna (Aspers 2011). Intervjuerna har utvecklats åt olika håll då ordningsföljden och följdfrågor har sett olika ut beroende på det som

intervjupersonen sagt. Vi har eftersträvat en samtalsform och intervjupersonerna har getts utrymme att med egna ord beskriva sina upplevelser och erfarenheter av organisatoriska utmaningar de har i sin vardagspraktik. Vi har valt att genomföra intervjuer med enskilda personer för att få en spridning i erfarenheter.

Den tematiskt öppna intervjun bygger på samtalets logik och följa situationen som uppstår i samtalet. Forskaren som leder samtalet utifrån frågeguidens teman försöker utveckla samtalet med den som intervjuas. Samtalet bygger på en struktur som forskaren har utformat utifrån ett antal teman knutna till teorin som används, men teorin sätts inom parentes under själva intervjun och forskaren öppnar upp för ett samtal där även intervjupersonen kan bli en medkonstruktör av frågorna. Interaktionen mellan forskaren och den intervjuade är alltså central i den öppet tematiska intervjun och att det inte sker en påverkan mellan forskaren och den intervjuade är inte möjligt. Snarare är denna interaktion en del av kunskapsbildningsprocessen (Aspers 2011). Våra intervjuer har den här strukturen och vi har i intervjutillfällena vridit och vänt på de olika situationer från intervjupersonernas vardag som framkommit för att skapa förståelse för hur de mörka egenskaperna kan komma till uttryck i verksamheterna.

## 4.2 Urval

Studien är gjord med intervjupersoner från två organisationer, Försvarsmakten och kommunal äldreomsorg. Urvalet i båda organisationerna har varit strategiskt utifrån att vi velat intervjua ledare på en mellanchefernivå. Mellanchefernivån är vald utifrån att det är mellanchefer som ingått i tidigare och pågående studie inom Försvarsmakten och det jämförande perspektiv vi antagit i denna studie. Mellanchefer är intressanta eftersom de lider av korstryck och är extra utsatta med tryck både uppifrån och underifrån i organisationen. (Larsson, Sjöberg, Vrbanjac & Björkman 2005). Vi har eftersträvat att få både manliga och kvinnliga intervjupersoner i båda organisationerna. Inom båda organisationerna finns en nationell spridning var intervjupersonerna är verksamma. Inom äldreomsorgen har intervjupersonerna haft det gemensamma att de är eller har varit enhetschefer inom äldreomsorgsboenden och inom Försvarsmakten är de chefer på en mellannivå och vi har eftersträvat en spridning mellan de tre verksamhetsinriktningarna flyget, marinen och armén.

Totalt har sju personer ingått i studien, tre intervjupersoner inom äldreomsorgen och fyra verksamma inom Försvarsmakten. Intervjupersonerna inom äldreomsorgen är två kvinnor och

en man, kvinnorna är 30 år och mannen 50 år. Ena kvinnan har ca 5 års erfarenhet från äldreomsorgen och 1,5 års erfarenhet som enhetschef. Den andra kvinnan har 12 års erfarenhet från äldreomsorgen och 5 års erfarenhet som enhetschef. Mannen har ca 20 års erfarenhet av äldreomsorgen varav flera chefsbefattningar. Intervjupersonerna inom Försvarsmakten är två kvinnor och två män. Alla fyra har en ca 20 års erfarenhet av arbete inom Försvarsmakten varav de innehaft flertal olika chefstjänster. Två har idag chefsbefattningar på Högkvarteret och två är avdelningschefer. Intervjupersonerna har bakgrund inom jägarförband, flottan, flygvapnet och livgardet. Genom ”snöbollsprincipen” (Esaiasson 2012, med flera) för urval av informanter fick vi kontakt med samtliga informanter. En del genom Försvarshögskolan och en del genom tidigare kontaktnät. Efter ett erhållet muntligt och skriftligt samtycke kunde intervjuerna genomföras. Mer information presenteras under rubriken Genomförande.

### 4.3 Intervjuguide

För försvarsmaktens del har intervjuerna genomförts inom ramen för forskningsprojektet *Mörka organisatoriska sidor* där även transformeringsprocesser är ett tema för studien. Intervjuguiden innehåller därav även frågor kring åtta definierade samhällliga transformeringsprocesser. Intervjuguiden till Försvarsmaktens personal (bilaga 1) utarbetades inom ramen för forskningsprojektet i samverkan mellan projektets fyra medlemmar varav handledaren och en av författarna till denna rapport är två. Intervjuguiden till äldreomsorgen (bilaga 2) har utformats utifrån den första intervjuguiden. Den andra intervjuguiden inleds med frågor som exempelvis ”Vad utmanar dig mest i vardagen?” Därefter är intervjuguiden tematisk utformad med öppna frågor under teman som grundas i beskrivningarna av de organisatoriska mörka sidorna. Genom att formulera intervjufrågor utifrån studiens teorier samt tidigare forskning är ambitionen att kunna undersöka det studien ämnar att undersöka. Tabellen nedan visar de begrepp som vi ställde frågor om för att fånga organisatoriska mörka sidor. Förutom intervjuguidens teman ställdes frågor såsom exempelvis: förekommer resursneddragningar? Om ja, vilka uttryck tar det sig? Hur påverkar det dig som individ? Hur påverkar det organisationen?



Egenskap	Försvarmakten	Äldreomsorgen
Organisatorisk anorexi	Resursneddragningar	Resursneddragningar
Organisatorisk girighet	Krav och förväntningar, tillgänglighet, balans mellan arbete och fritid	Krav och förväntningar, tillgänglighet, balans mellan arbete och fritid
Organisatorisk narcissism	Omorganisering	Moraliska dilemman

Tabell 3. Tabellen visar operationaliseringen av de tre mörka organisatoriska egenskaperna i Försvarmakten och äldreomsorgen.

## 4.4 Genomförande

Som nämnts har intervjuerna från Försvarmakten rekryterats genom kursansvarig för Högre stabsofficersutbildning, HSU som tillfrågat studenter om de velat delta i forskningsstudien Mörka organisatoriska sidor och studien för denna uppsats. De studenter som anmält sig intresserade att delta har därefter kontaktats via mail för bokning av intervju. Ett missivbrev skickades ut med kort information om studiernas innehåll och genomförandekriterier för intervjuerna. I äldreomsorgen har intervjuerna rekryterats genom att vi känt till att de arbetar inom äldreomsorgen och blivit tillfrågade via mail och telefon. Även här har ett missivbrev bifogats bekräftelsen av intervjun. En reflektion om urvalets påverkan på resultat finnes i kapitlet Diskussion, avsnittet om metodologisk diskussion

Fem av intervjuerna har genomförts som telefonintervjuer och två som personliga intervjuer. Båda de personliga intervjuerna har genomförts inom äldreomsorgen. Intervjuernas längd har varierat mellan ca 40 minuter till ca 90 minuter. Intervjuerna i Försvarmakten har även innehållit en annan frågeställning, utöver den om de mörka sidorna, vilket medförde färre utsagor om dessa varför vi kompletterade med en ytterligare intervju i Försvarmakten. Intervjuerna har spelats in och transkriberats ordagrant. Intervjuerna har genomförts genom att informanterna fick besvara de inledande öppna frågor i intervjuguiden vilket kompletteras med följdfrågor. Informanterna har berättat väldigt brett om sina upplevelser och intervjuguiderna har fungerat på så vis att de styrde in på området men följdfrågorna ställdes för att fånga in olika nyanser av svar samt att förtydliga eventuella oklarheter i svaren.

## 4.5 Tolkningsprocess

Kodnings- och tolkningsprocessen inleddes induktivt med öppen kodning som syftar till att generera en mängd koder utan att helheten i det skedet beaktas. Koder är den definition varifrån materialet struktureras och de kan vara relaterade till aktörernas mening, det som kallas första ordningens konstruktion. Den öppna kodningen görs för att skapa en övergripande mening i materialet och ge en förståelse för det skrivna (Aspers 2011). Här arbetade vi oss igenom materialet rad för rad och försökte hålla oss kritiskt och reflekterande över innehållet. Vi arbetade med materialet i två abstraktionsnivåer där vi först i en öppen kodning skapade koder som bestod av begrepp i första ordningens konstruktion. Till exempel "omdirigering av personal över olika enheter". I nästa steg lyfte vi den koden till andra ordningens konstruktion till exempel "Anorexi", vilket är en teoretisering av första ordningens konstruktion. Därefter började vi att skissa på ett kodningsschema med förklarande anvisningar. Genom att arbeta strukturerat med kodningen underlättar det den fortsatta analysen och vi arbetade här med att separera materialet utifrån olika dimensioner av hur vi fann det meningsfullt (Aspers 2011). Därefter tog vi oss an de öppna genererade koderna utifrån den idé på koder som vi fått kopplade till teoretiska aspekter, men även utifrån likheter och olikheter som vi funnit i materialet. Det var här som vi nu började föra in teoretiska aspekter i vår analysprocess och vi började förflytta oss från den första ordningens konstruktion till den andra ordningens konstruktion och abstraherade från det empiriska materialet (Aspers 2011), men fortfarande fanns empirins svar kvar i kodningen parallellt med det teoretiska perspektivet.

Temagenerering skedde i en process där vi letade "meningsbärande enheter" i empirin. Efter att materialet kodats klippte vi isär materialet och sorterade de isärklippta citaten efter koderna och började på så vis att skapa en tematisering av koderna. En grundtematisering blev de tre mörka organisatoriska egenskaperna (anorexi, girighet och narcissism) och ur den induktiva analysen ett nytt tema som vi funnit i materialet. Under respektive grundtema, som till exempel anorexi, kategoriserade vi in underteman som vi genererat från empirin, som till exempel "anorektisk konsekvens" och "anorektisk strategi". Ett exempel på hur vi kodat ges utifrån följande citat från Försvarsmakten: "[...] personer räcker inte till, jag har så många olika snurror som jag behöver befinna mig på med min personal, samma individer hos mig behöver vara på tre eller två möten samtidigt och det blir inte bra, för givetvis så försöker vi inte celldela medarbetarna för det går inte, vi har försökt några gånger men det funkar inte."

Citatet kodades som *Många medarbetare behöver vara på flera ställen samtidigt* och denna kategori sorterades in som *Anorektisk strategi*. Därefter analyserade vi allt material som lagts in under respektive grundtema och fortsatte analysen genom att se på delarna i relation till helhet och tvärt om. Hela analysprocessen sker utifrån en tillämpning av hermeneutiska cirkeln vilket betyder att delarna förstås i förhållande till helheten och vice versa (Gadamer refererad i Aspers 2011).

## 4.6 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Intervjustudier handlar om att tolka och värdera ett material (Johansson 2012). Johansson menar att människors berättelser inte ska läsas som sanningar av vad som faktiskt hänt utan att samma händelser kan representeras på olika sätt. Johansson kallar det berättarens konstruerade sanning. Detta antar ett socialkonstruktionistiskt perspektiv vilket betyder att det inte finns en "objektiv" analys utan den "sanning" som produceras är kontextbunden. I denna studie är det mellancheferers perspektiv och deras upplevda sanning av organisatoriska utmaningar vi får ta del av. I det följande kommer objektivitet, validitet, reliabilitet och generaliserbarhet att diskuteras.

**Objektivitet.** Eftersom intervjustudier är en mellanmänsklig metod innebär den ett tolkningsarbete där det är viktigt att förhålla sig till hur objektiva vi själva kan vara. Genom *reflexiv objektivitet* reflekterar forskaren över sitt eget bidrag till produktionen av kunskap, vilket kräver att hen medvetet och med känslighet förhåller sig till sin förförståelse och sina fördomar, sin subjektivitet (Kvale & Brinkman 2014). Hermeneutik som betyder texttolkning är en förståelseansats inom kvalitativ forskning och kräver, enligt Dilthey (refererad i Aspers 2011) att forskaren måste vara bekant med de mentala processer som förmedlar och skapar mening. Forskaren behöver ha kunskap om kontexten samt det sociala system, den helhet, som materialet ingår i. Forskaren behöver alltså både förförståelse i viss mån och medvetenhet om densamma. Vi menar att vi genom inläsning av teori, kännedom om fältet och medvetet reflekterande om vår egen förförståelse medvetet strävat efter att förhålla oss så objektivt som möjligt till den kunskap vi genererat. Detta förfarande stämmer överens med den reflexiva objektiviteten som strävar efter att vara objektiv till subjektiviteten (Kvale & Brinkman 2014).

**Validitet** handlar om giltigheten i studien, om dess riktighet och rimlighet. Inom samhällsvetenskapen uttrycks validitet gälla om metoden undersöker det den avser undersöka. Till skillnad från validering av en slutprodukt, som ofta är fallet i kvantitativa studier, betonar Kvale och Brinkman (2014) att valideringsprocessen i en kvalitativ studie fortgår under hela forskningsprocessen. Utifrån en så kallad valideringsutvidgning gjord av Cronbach finner vi det han kallar begreppsvalidering, vilket innebär att validering blir en mer öppen process med betydelsen att *undersöka*: “validering är mer en bekräftelse; den är en process genom vilken man söker utveckla mer välgrundade tolkningar av observationer” (Kvale & Brinkman 2014: 297). Som ett stöd i att validera (säkra validiteten så bra man förmår) hela forskningsprocessen strukturerar Kvale och Brinkman upp valideringen i sju stadier: *Tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, validering och rapportering*. Nedan ger vi några exempel på hur vi arbetat med validering från några av de sju stadierna. Tittar vi på *planeringen* av intervjudesignen och intervjumetoderna menar vi att validiteten stärks genom vårt val av enskilda intervjuer i stället för fokusgrupper. Validiteten i själva *intervjustadiet* handlar om tillförlitligheten hos intervjupersonernas utsagor och den kvalitet vi lyckas uppbringa i själva intervjuerna. Vår ambition var att skapa ett avslappnat samtalsklimat med intervjupersonerna vilket vi gjorde till exempel genom att de fick välja plats för intervju och även tala om att vi eftersträvade ett samtal och inte en formell intervju. För att skapa hög validitet i *analysstadiet* innebär det att frågorna vi ställer oss när vi läser intervjumaterialet är valida (rimliga). När vi frågat oss hur de mörka sidorna uttryckts och undersökt vår empiri utifrån vad intervjupersonerna beskriver angående konsekvenser och strategier menar vi att vi låter studiens syfte och forskningsfrågor leda oss och att det är valida frågor. När vi analyserat intervjumaterialet har vi gjort det induktivt och kodat det öppet för att allteftersom i vår kodningsprocess närma oss teorin kring de organisatoriska egenskaperna och hela tiden har syftet och forskningsfrågorna varit närvarande. I analysstadiet har vi sedan gått fram och tillbaka i materialet genom en dialogisk process och arbetat för att uppnå kommunikativ validitet, vilket stärker validiteten ytterligare. Kommunikativ validitet betyder att forskarna i samtal med andra, som till exempel forskare, intervjupersoner eller lekmän, prövar tolkningar och argumenterar för olika kunskapsanspråk (Johansson 2005). Vi menar att vi arbetat kommunikativt med validiteten genom att vi två som skriver uppsatsen tillsammans har fört dialog om delar och helhet och argumenterat för olika tolkningsmöjligheter.

**Reliabilitet** är att kvalitativt redogöra för hur forskaren gått till väga i studien för att utifrån det kunna bedöma om materialet är rimligt tillförlitligt (Kvale & Brinkman 2014). Reliabilitet

handlar om studiens pålitlighet. Exempelvis hur pålitliga är svaren från intervjupersonerna? Skulle andra forskare få samma svar av samma intervjuperson? Hur påverkar forskarens eventuella relation till intervjupersonen? Angående tillförlitligheten menar vi att den yrkesrelation vi sedan tidigare haft med några av intervjupersonerna kan ha hjälpt oss att få dem att öppna sig och berätta mer fritt om sina erfarenheter. Att vi har kunskap om fältet kan också ha skapat en trygghet hos intervjupersonerna att vilja öppna sig för att de kunde lita på att vi har relativt god kunskap att ta hand om deras berättelser. Dessa två faktorer kan ha påverkat reliabiliteten positivt. För att ytterligare ha kunnat stärka tillförlitligheten hade vi till exempel kunnat använda ledande frågor, som Kvale och Brinkmann (2014) beskriver kan stärka reliabiliteten vid ett medvetet användande för att ”pröva tillförlitligheten i intervjupersonens svar och verifiera intervjuarens tolkningar” (Kvale & Brinkmann 2014:214).

**Generalisering.** Om denna studie nu bedöms vara relativt tillförlitlig och giltig blir nästa fråga om analysen även är generaliserbar. Kvale och Brinkman (2014) belyser den inte ovanliga kritiken, mot intervjuer som metod, att det är för få intervjupersoner för att resultaten ska kunna anses vara generaliserbara. Enligt Kvale och Brinkmann (2014) är det inte relevant att all samhällsvetenskaplig kunskap ska vara giltig för alla, i alla tider och på alla platser alltid. Kvale och Brinkman menar att pragmatiska och konstruktionistiska ansatser utgår från att “kunskap är socialt och historiskt kontextualiserade former av förståelse och handling i den sociala världen” (Kvale & Brinkman 2014:310). Det relevanta i fråga om att generalisera kvalitativ forskning är om resultatet i en specifik intervju kan överföras och användas i andra situationer och kontexter. I denna kvalitativa studie var ambitionen att finna uttryck för organisatoriska mörka sidor och beskriva dem utifrån informanternas egna upplevelser.

## 4.7 Etiska överväganden

I fråga om etiska riktlinjer lyfter Kvale och Brinkman (2014) fram fyra områden som bör diskuteras i samband med intervjustudier: *informerat samtycke*, *konfidentialitet*, *konsekvenser* och *forskarens roll*. Forskare ska hålla sig öppna och lyhörda inför dilemman och mångtydigheter som uppstår inom dessa områden under hela arbetsprocessen. Som en hjälp till forskaren finns ett flertal etiska frågor att reflektera kring under arbetets gång och som omfattar alla fyra områden, till exempel: ”Vilka goda effekter får undersökningen? Hur kan

undersökningen bidra till att förbättra situationen för de deltagande intervjupersonerna? Hur kan konfidentialiteten skyddas?” (Kvale & Brinkman 2014:105).

Angående informerat samtycke och konfidentialitet mailade vi information till samtliga intervjupersoner vilka gav sitt samtycke till att delta. Vi beskrev att studien handlade om att undersöka organisatoriska utmaningar och att vi ville samtala med dem om sådana utmaningar samt om hur de hanterade dem. En etisk fråga handlar om hur mycket information man vill delge intervjupersonerna innan intervjun och vad som kan delges efteråt. Vi valde att innan intervjun enbart nämna organisatoriska utmaningar som begrepp och inte specificera de tre områdena (organisatorisk anorexi, girighet och narcissism). I telefonsamtalet som följde mailfrågan om de ville ställa upp på intervju och i missivbrevet tydliggjorde vi att deltagandet i intervjuerna var frivilligt och anonymt. Vi erbjöd dem att läsa transkriberingen av sin intervju. Vi förklarade även att materialet används till vår c-uppsats. De militära chefernas intervjuer används både i c-uppsats och i ett forskningsprojekt.

Angående de två sistnämnda områdena, konsekvenser och forskarens roll, beskriver Kvale och Brinkman (2014) att som forskare behöver man reflektera över konsekvenserna av den kvalitativa studien både utifrån det lidande eller den skada som kan åsamkas deltagarna och de vetenskapliga fördelarna som deltagandet i studien kan medföra. Vi har i vårt arbete strävat efter att vara tydliga och transparenta med resultatet som vi även anser att vi kontrollerat och validerat som beskrivits ovan. Det tredje etiska området handlar om vilka konsekvenser studien kan få för de deltagande, deras organisationer och samhället i stort. Här menar vi att om kunskap om hur mörka organisatoriska utmaningar kan undersökas och förstås kan denna kunskap hjälpa organisationer att utvecklas och för chefer kan det ha avgörande betydelse om svårigheter för verksamheterna kan ha organisatoriska förklaringar och inte enbart förklaras av enskilda individers misstag eller problem.

## 5 Resultat och analys

I detta kapitel kommer studiens analys att presenteras. Analysen är deduktivt gjord utifrån den teoretiska referensram som presenterats ovan samt induktivt för en djupare förståelse för eventuellt ytterligare mörka organisatoriska egenskaper. Kapitlet inleds med organisatorisk anorexi, följt av organisatorisk girighet och därefter organisatorisk narcissism. Avslutningsvis presenteras en induktivt framtagen organisatorisk egenskap vilken vi benämner organisatorisk temporalitet.

Analysen presenteras med inspiration från Glaser (2010) som menar att sammanskrivningen av analysen ska vara tät och sammanhållen och att för många citat snarare kan göra att texten ”flyter ut i incidentutsvävningar” (Glaser 2010:215). I vår analys har vi koncentrerat oss på sammanskrivningen av analysen och har illustrerat med citat men har begränsat antalet citat. Analysen utgår från mörka organisatoriska egenskaper, vilka vi induktivt i intervjuerna benämnt organisatoriska utmaningar. Intervjupersonerna har beskrivit utmaningar och har snabbt kommit in på konsekvenser och strategier för hur de hanterar utmaningarna. I analysavsnittet väljer vi att redogöra för intervjupersonernas beskrivningar av utmaningar, konsekvenser och strategier som uttryck för de mörka organisatoriska egenskaperna.

### 5.1 Organisatorisk anorexi

Den anorektiska organisationen kännetecknas av resursåstramning vilket kan ge olika typer av utmanande konsekvenser (Brännmark 2012, Theorell 2012). Analysen visar att informanterna tycks uppleva tecken på det som tolkas som anorektiska organisationsegenskaper inom både Försvarsmakten och äldreomsorgen. Det finns både likheter och skillnader i hur anorexin kommer till uttryck.

Likheterna handlar om:

- a) Obalans mellan uppgifter och resurser
- b) Tidshantering
- c) Snålhet som straffar sig
- d) Risk för säkerhet

Skillnaderna handlar om:

- a) Lojalitet och stolthet
- b) Försvarsmaktens resursvändning men fortfarande anorektisk utbreddhet
- c) Äldreomsorgens boendebrist

### 5.1.1 Likheter i organisatorisk anorexi mellan Försvarsmakten och äldreomsorgen

Intervjupersonerna vittnar om att inom Försvarsmakten har de stora resursneddragningarna satt tydliga spår i en krympande organisation där resurser i form av både material och personal minskat sedan 1990-talet. Inom äldreomsorgen visar analysen att återkommande neddragningar gjort att färre personer nu ska göra fler uppgifter. Detta överensstämmer med den tidigare teorin om organisatorisk anorexi som Brännmark (2012) och Theorell (2012) lyfter fram men i en annan civil kontext.

#### 5.1.1.1 Obalans mellan uppgift och resurs

Att färre ska göra mer återfinns i analysen som ett anorektiskt uttryck i båda organisationerna. På ett likartat sätt handlar det om att färre personer ska uträtta mer under kortare tid. Försvarsmakten har en markant minskad verksamhet som sedan 1990-talet konstant reducerats med en obalans mellan resurser och uppgifter som konsekvens (Ydén 2008). En intervjuperson gör följande beskrivning av neddragningar vilket förtydligar att det handlar om ”en triad” där tid, uppgifter och hur stor personalstyrkan är, påverkar varandra.

Hade man haft egentligen samma personalstyrka som vi hade för ungefär 10 år sedan, då var det inte ett problem med tiden och uppgiften.

Men idag räcker inte tiden till alla uppgifter för den nedbantade personalstyrkan.

I äldreomsorgen beskrivs neddragningar främst som rationaliseringar som rör personal och schemaläggning. Att dra ner på personal beskrivs av en intervjuperson som den åtgärd som har störst ekonomisk effekt. En strategi vid ekonomiska utmaningar är att förutom direkta personalneddragningar genomförs uppgiftsförflyttningar mellan yrkesgrupper för att skära kostnader med den anorektiska konsekvensen att färre personer får göra fler uppgifter. En annan intervjuperson beskriver hur städuppgiften har lagts över på undersköterskorna i ett



försök att göra besparingar: ”Man drar in städet och så låter man undersköterskorna städa i stället. Det kan vara ett sånt där enkelt sätt att i stället minska sina utgifter”.

#### *5.1.1.2 Tidshantering*

Ett annat exempel på hur organisatorisk anorexi uttrycks i båda organisationerna handlar om övertid. En konsekvens av resursneddragningar är att det ofta leder till övertid för den befintliga personalen och skapar en ökad press på den personal som är kvar (Theorell 2012). Inom äldreomsorgen uttrycks det ibland som att övertidsarbete blir ett tvång. ”Du kanske var tvungen att jobba över om det hade hänt någonting. Du kan inte bara gå. För att man hade inte så stora överlapp.” Här menar vi att den anorektiska organisationen med resursneddragningar (Brännmark 2012, Theorell 2012) även tenderar att upplevas av informanterna som en girig organisation med kravet på övertid. Detta trots att man kanske hellre vill gå hem än få extra ersättning, eftersom krav på tillgänglighet och balansering av olika lojaliteter är tydliga tecken på organisatorisk girighet (Coser 1974).

Organisatorisk anorexi kan leda till långa arbetsdagar, kortare raster, och en kultur där individerna känner att de hela tiden har för mycket att göra (Theorell 2012). En strategi som uttrycks av en intervjuperson är att göra schema med så kallade delade turer:

Man hamnar i situationer som att man måste börja jobba varannan helg eller såna här långpass där man är ledig tre timmar mitt på dagen. Då blir det schemaändringar och så blir det liksom dåligt ur ett arbetsmiljöperspektiv.

Inom Försvarsmakten beskrivs av informanterna upplevelser som kan tolkas som en strategi mot anorexin. Till exempel att chefens uppgift är att hjälpa sina medarbetare att prioritera när någon till exempel ska vara på tre möten samtidigt. ”Jag bedömer tillsammans med kamraterna ’vad är det som är viktigast, vilket måste vi lämna walk over på och då tar jag beslut om det i dialog med mina medarbetare”. Informanterna berättar om en frustration över att de ogjorda uppgifterna ändå ligger kvar och måste göras senare. Prioriteringen görs och rapporteras uppåt av chefen.

#### *5.1.1.3 Snålhet som straffar sig*

En konsekvens utifrån analysen hos båda organisationerna är hur ekonomiska neddragningar kan leda till strategier som i sin tur leder till en merkostnad trots att strategin skulle hantera ekonomiska neddragningar; en ekonomisk sparsamhet som kostar mycket.

Inom äldreomsorgen ser vi exempel på kostsam sparsamhet i form av ökade utgifter då vikarier måste sättas in för det som en ordinarie förut kunde utföra. Som t ex att följa med på ett läkarbesök beskrivs av en intervjuperson: ”Om man var tre personer en viss tid på dygnet, då kunde man göra vissa saker där, nån kunde följa med till läkaren alltså man hade ett visst svängrum”. Utan det svängrummet beskriver intervjupersonen att det som inte syns men ändå måste göras sker under större osäkerhet, upplevs mer frustrerande och utförs på ett mindre flexibelt sätt. Det faktum att neddragningarna gör att vikarier måste sättas in vid behov medför mycket extraarbete för cheferna. ”All extrarekrytering som inte är på schemat är ju jättemycket jobb” säger en av cheferna. Analysen visar att marginalerna försvinner och pressen på de som är kvar ökar samtidigt som kostnaderna för organisationen tycks öka när extrapersonal i stället måste kallas in. Detta tolkar vi som tydliga tecken på upplevda uttryck för organisatorisk anorexi där strategier för att hantera de anorektiska egenskaperna får negativ konsekvens som förvärrar anorexin istället för att motverka den.

I Försvarsmakten visar analysen hur det ökade tempot på grund av ekonomiska åtstramningar resulterar i att fel beslut tas i till exempel inköp.

[...] och så får vi material som vi inte ens efterfrågar, passar inte in i vår verksamhet, men allt ska gå så himla fort, någon pekade med hela handen och sa ‘vi behöver bandvagnar’ och sen så var det ju bara beslutat helt plötsligt och så var det inte det vi behövde liksom.

Vi tolkar citatet ovan, om felbeslutet, som ännu ett exempel på när organisatorisk anorexi leder till handlingar som i slutänden leder till större kostnader för organisationen.

#### *5.1.1.4 Risk för säkerhet*

En konsekvens av ekonomiska neddragningar som tar sig uttryck på likartade sätt både inom äldreomsorgen och Försvarsmakten är när neddragningarna riskerar att leda till en mer riskfylld miljö (Brännmark 2012). Inom Försvarsmakten har avsaknad av kunskap om bland annat kärnverksamheten för OP-studenter [Officersprogrammet] ökat och medför utmaningar när de i sin tur ska utbilda i praktiska delar enligt en intervjuperson:

[...] men när OP-eleverna börjar jobba så får dom oftast en position som plutonchef eller dom blir chef, och i och med att dom inte då har egentligen någon trygghet i att hålla praktisk utbildning, för det ska ju då specialisten syssla med, så kan dom heller inte leda specialisten i sin verksamhet, och så fortsätter det för varje steg dom går så kommer dom fortfarande inte veta vad den här grunden är för nånting. Så att det påverkar ju och just nu så har dom som sagt

inte hunnit så långt i sin karriärstege, men det kommer ju påverka sen, många av dom ser ju framför sig att dom går direkt ifrån OP till högkvarteret, och någon som ska sitta i högkvarteret och har inte någon aning om hur kärnverksamheten bedrivs och sen ska besluta om det, det kommer bli ett ganska, det kommer bli påtagligt för specialistofficerarna som är dom som sen står där ute på linan.

En tolkning vi gör är att kunskapsglappet skulle kunna leda till felbeslut och större risker för de inblandade.

Inom äldreomsorgen tycks säkerhetsriskerna öka för både personal och de boende när neddragningarna gör att färre personal ska ta hand om fler demenssjuka personer och när några/flera av dessa personer inte får det stöd eller den omsorg de har behov av. Exempelvis att inte få plats på det boendet som är anpassat efter ens behov utan behöva flytta runt i väntan på ”rätt” boende, vilket en av intervjupersonerna tog upp:

Det [de negativa konsekvenserna] är ju alla flyttar. För man vet ju att det finns ju evidens för att, speciellt en person med demens, och de flesta äldre har ju i alla fall någon sorts kognitiv nedsättning, det är ju att för varje flytt du gör så kortar du ju dennes liv lite grand.

### 5.1.2 Skillnader i organisatorisk anorexi mellan Försvarmakten och äldreomsorgen

Organisatorisk anorexi kommer även till uttryck på helt skilda vis i den ena organisationen utan att ha någon motsvarighet i den andra. Det är dels den vändning i resurstilldelning som skett senaste tiden i Försvarmakten där resurser nu börja öka i stället för att fortsätta krympa, men med fortsatta anorektiska symptom. Dels är det äldreomsorgens boendeformer och bristen på rätt behovsanpassat boende som exemplifierar organisatorisk anorexi som är specifik för just äldreomsorgen. Stolthet och lojalitet är ett tema som finns i båda organisationerna men som inom Försvarmakten handlar om stolthet och lojalitet till både uppgiften och organisationen medan det inom äldreomsorgen tyder på att det finns en tudelning av de människor som arbetar inom omsorgen där en stor grupp inte verkar vara varken stolt eller lojal mot vare sig uppgifterna eller organisationen.

### 5.1.2.1 *Lojalitet och stolthet*

I båda organisationerna uttrycks en lojalitet till uppgiften trots att resursneddragningar och förändringar skapar ”förändringströtthet”. Från båda organisationerna kommer uttryck som ”Vi är ju lojala och man gör ju så gott man kan med det man har” (Försvarmakten) och ”Det är ju bara att ta sig an uppgiften och det tycker jag att alltså, all eloge till sjuksköterskorna och undersköterskorna att alltså hela den här... de gör det ju så himla bra. Alltså beundransvärt” (äldreomsorgen). Däremot framträder en skillnad mellan personal och chefers lojalitet till sin egen organisation.

I intervjuerna från Försvarmakten tycks medarbetarnas förhållningssätt till organisationen handla om en stolthet över Försvarmaktens uppgift och ökade förankring och berättigande i Sverige. En informant uttrycker organisationens beredskap och en annan belyser den breda förankring Försvarmakten återigen har i samhället och den stolthet över yrket som hen upplever.

Ja, alltså det är det som är det härliga då att då går det rätt så fort och enkelt därför att det är väldigt många som har saknat detta, liksom det är berättigande på ett annat sätt.

... och det känns som om Försvarmakten återigen har en bred förankring i samhället, vilket ju verkligen att säga att jag är officer och står upp för det jämfört med förut när det var lite mer svårförklarat, tycket jag då.

I äldreomsorgens empiri nämns inte förhållandet till lojalitet på samma sätt som informanterna från Försvarmakten gör. Vi gör tolkningen att för de informanter som vi har intervjuat från äldreomsorgen finns en lojalitet mot svårlösta uppgifter som chefer och medarbetare kämpar med att hitta lösningar på men enligt intervjupersonernas egna utsagor är det en betydande andel chefer och medarbetare inom organisationen som är varken stolta eller särskilt lojala mot organisationsuppgiften. Wreder (2005) beskriver i sin avhandling en liknande dualitet i synen på medarbetare. Utsagor från personal visar på en exkludering av ”de andra”. Dessa ”andra” består av personal som beskrivs i negativa ordalag för att de inte sköter sina arbetsuppgifter på ett tillräckligt bra sätt. I vår empiri uttrycks bland annat en besvikelse och oro att en del verkar vara trötta på det här yrket och har tappat fokus på att det är människor man är där för att hjälpa. En intervjuperson uttrycker det så här: ”Alltså, vill de inte den här personens bästa? Lite så låter det som” och ”Känner nån att ’jag ser hellre den lätta vägen ut; medicinera mer. Gör grönsak av människan’ då tycker jag att man har ett ansvar att man ska söka sig till något annat [arbete]”.

Under rubriken stolthet och lojalitet har vi även ett exempel på när Försvarsmaktens anorektiska egenskaper får konsekvenser som kan tolkas som girighet. Medarbetarna är skolade i att ge allt och att vara lojala (Ydén 2008). Det driver dem till att prestera över resurstillgångarna. När sedan resursneddragningar tvingar fram ambitionssänkningar uttrycker en intervjuperson att det är svårt att få medarbetarna att ”förstå att tillräckligt bra är tillräckligt bra”. Medarbetarna vill lite mer, vill ge mer, och som chef beskrivs utmaningen i att stoppa innan och inte gå hela vägen i t ex duglighets- eller färdighetsslutmål: ”Vi ska bara hit och det måste ni vara lojala mot nu”. När det inte finns pengar till övertidsersättning finns ”den svarta boken” som är en pragmatisk lösning där övertid skrivs upp och byts mot ledighet. En av intervjupersonerna uttrycker dock att det inte känns okej eftersom det blivit ett system av det som tillåter människor som är dedikerade uppgiften och så gärna vill att det ska bli bra så de gör för mycket. Resultatet blir bland annat magsår. Hoschchild (1997) beskriver hur balansen mellan arbetstid och fritid är en utmaning för människor idag som ett exempel på organisatorisk girighet.

#### *5.1.2.2 Försvarsmaktens resursvändning men fortfarande anorektisk utbreddhet*

En skillnad som det inte finns någon motsvarighet till i äldreomsorgen är att det under senare år nu syns en vändning i neddragningarna inom Försvarsmakten och mer resurser börjar strömma till i och med totalförsvarsplikten och en förändrad omvärldssituation (se bakgrundskapitlet). Neddragningar är dock fortfarande en faktor som påverkar organisationen till stor del enligt våra intervjupersoner.

Den nuvarande organisationen är ju fortfarande spår av det som vi upplevde tidigare, men jag tror inte att det kommer bli värre nu, inte just nu i alla fall som det ser ut just nu utan snarare kanske tvärtom, att man kanske tätar dem värsta läckorna.

Jag tycker väl att någonstans i början på 2000-talet då och kanske fram till 2012, 2013 var väldigt förvaltningstungt skulle jag vilja säga, medan som jag uppfattar nu då i myndigheten att det börjar ju svänga lite den pendeln, att man blir mer insatsrelaterad och det tror jag har en koppling till den ökande aktiviteten i vårt närområde, att man blir mer medveten om, man vaknar upp i sin lilla dvala där, ”vi trodde den eviga freden skulle komma här”. Så att tendensen skulle jag vilja säga har väl pendlat i form av att den var väldigt förvaltningstung och börjar bli mer insatstung nu då.

### 5.1.2.3 Äldreomsorgens boendebrist

Inom äldreomsorgen görs behovsbedömningar av individens behov och därefter tilldelas insatser varav en plats på ett äldreboende kan vara en sådan insats. En äldreomsorgsspecifik konsekvens av neddragningar är bristen på äldreboenden och svårigheten att få komma till rätt typ av boende utifrån sina individuella behov. En intervjuperson beskriver en kedjereaktion av omflyttningar för äldre personer som på grund av boendebrist flyttas runt till olika boenden så som ”i-vänta-på-boenden”, utredningsplats och korttidsboende, tills en plats på det boendet som passar personens behov blir ledigt. ”Så då har du flyttat från sjukhuset, till X-huset, till Y-viken och till Z-gården. [...] så du förstår ju hur många flyttar det är där”. Idén med att ha skapat behovsspecifika boenden som man gjort i X-kommunen verkar tas emot positivt av intervjupersonerna men att platsbrist resulterar i många flyttar är inte bra för den äldre personen och får konsekvenser i organisationen med allt mer förvirrade personer som ska tas omhand och införlivas på boendet. En intervjuperson uttrycker det så här:

Det är en så pass omställning och det tar i alla fall upp till tio dagar att aklimatisera sig någorlunda och då kanske det är dags att flytta igen. [...] jag menar att om du inte redan är förvirrad så blir du förvirrad.

## 5.2 Organisatorisk girighet

Organisatorisk girighet kännetecknas av höga interna krav eller förväntningar, krav på tillgänglighet och engagemang. Det kan också handla om höga krav på fysisk eller psykisk uthållighet och förmåga att kunna hantera stress (Watson 2013). Analysen visar att den organisatoriska girigheten finns i både Försvarmakten och i äldreomsorgen och den kan ta sig uttryck på såväl likartade som skilda sätt. Analysen visar på fler skillnader än likheter i organisatorisk girighet mellan organisationerna men med den gemensamma konsekvensen av upplevd stress.

De likheter som framkommer i analysen är:

- a) Krav på tillgänglighet
- b) Övertidskrav
- c) Anhörigas krav

Det framkommer också teman som återfinns i den ena organisationen. Inom Försvarmakten finner vi följande teman utifrån studiens empiri:

- a) Krav på anpassning till omvärlden
- b) Krav på akademisering
- c) Krav på snabba processer
- d) Krav på fysisk aktivitet
- e) Meritokratiska krav

Inom äldreomsorgen framkommer krav på emotionshantering som ett tema som vi inte har sett i empirin från Försvarmakten. Detta gör att vi inte kan uttala oss om emotionshanteringsens eventuella förekomst inom Försvarmakten.

## 5.2.1 Likheter i organisatorisk girighet mellan Försvarmakten och äldreomsorgen

Nedan beskriver vi de likheter som analysen visat gällande organisatorisk girighet.

### 5.2.1.1 *Krav på tillgänglighet*

Idag finns det tekniska verktyg som till exempel mail och smartphones som underlättar att vara tillgänglig och balansgången mellan arbetsliv och fritid kan lätt suddas ut. I båda de analyserade organisationerna uttrycks av flera av intervjupersonerna att det finns förväntningar på att vara tillgänglig via mail eller telefon även utanför arbetstiden, men att detta hanteras och upplevs inte vara ett problem enligt flera intervjupersoner. I båda organisationerna framkommer en strategi för att hantera tillgänglighetskravet och det är genom tydlighet och struktur, att som chef förmedla sin syn på tillgänglighetskravet. Inom Försvarmakten finns även en beredskapsjour där personalen roterar och även får lönetillägg för jourtid. En intervjuperson från Försvarmakten beskriver vikten av tydliga riktlinjer och strukturer för att hantera tillgänglighetskrav.

Jag vill säga att det är väldigt viktigt att man framförallt från chefperspektiv att man är väldigt tydlig där till sina medarbetare att här finns det inget krav på att man ska svara på ett mejl eller på ett telefonsamtal efter tjänstetid, om det inte föreligger att man har beredskap eller att man går i den befattningen som då innefattas utav att du ska ha en svarstid så att säga. För det blir ju lätt att de tittar på sin mail och det svaras i telefonerna trots att det är kväll eller helg, och då bygger vi återigen lite ris på egen rygg, och viljan av att lösa uppgiften är så stark att man går för långt och jag tror att det blir förbrukning av personal i det långa loppet som inte är positivt. Utan här tror jag att vi som chefer måste vara tydliga och då kanske vi till och med måste ”ja, den här veckan då går Johan in

och kommer att ha telefonen som då har alla mail och svarar då”. och då får även Johan beredskapstillägg för det här.

Även inom äldreomsorgen hanteras tillgänglighetskravet individuellt och i dialog med medarbetarna. En intervjuperson beskriver att tydlighet är centralt för att hantera tillgänglighetskrav och exemplifierar med att det är okej att kontakta hen om det är akuta situationer och att tjänstgörande personal har förtroende att lösa mer vardagliga händelser.

Är det verkligen akuta situationer då har jag sagt att ja men okej ring mig. Alltså är det akut om nån har dött, alltså om någon medarbetare har dött. Tyvärr har ju det hänt, på väg till jobbet. Det är klart att jag vill bli informerad så jag kan fånga upp och vi kan få hjälp, och alltså det är ju en krissituation. Det är klart man ska ringa mig. Ringer man mig för att berätta att det fattas folk i kväll, då tycker jag att ”lös situationen!” Alltså så. Så jag tror att man får vara tydlig i lite grann vad man går med på och vad man inte går med på.

En intervjuperson inom Försvarsmakten som veckopendlar över trettio mil till Stockholm beskriver hårda och långa arbetsveckor för att samla flexitid för att kunna avlasta i familjesituationen på hemmaplan vid lov och klämdagar i skolan, men att arbetet innebär en bortprioritering av socialt liv i övrigt.

Och nu likadant när jag jobbat i Stockholm, då har jag ju möjligheten att utan dåligt samvete ägna mig mycket åt arbetet, alltså måndag kväll till torsdag kväll för att åka hem tre dagar, och så kan jag få ihop flexitid och vara ledig då över lov och klämdagar så att inte min man då ska behöva ta det eftersom han ju får ta allt annat under veckorna. Men jag har ju fortfarande ingen social, det sociala blir hela tiden lidande, för man ska hinna med att svara på mejl och det är ju krav på att man ska vara tillgänglig och du ska svara.

#### *5.2.1.2 Övertidskrav*

Att hantera övertid är något som intervjupersonerna från både äldreomsorgen och Försvarsmakten uttrycker. Övertid är som nämnts under den anorektiska egenskapen en effekt av ett organisatoriskt anorektiskt tillstånd och som kan ta sig uttryck mot en organisatorisk girighet. Analysen visar på olika strategier för att hantera övertidskraven. Inom äldreomsorgen beskrivs hur övertidsförfrågan får hanteras varsamt, då fritiden för många av de anställda är högre värderad än extra pengar. En intervjuperson säger: “Och det är ju inte alltid man vill det, även om man får pengar för det”. Inom Försvarsmakten hanteras övertiden med pengar eller ledighet. Liksom i äldreomsorgen värderas ibland tiden som förloras högre än de pengar som övertiden ersätts med och ledighet som ersättning upplevs svår att



genomföra med välfyllda kalendrar. I citaten nedan beskriver två intervjupersoner från Försvarsmakten situationen med övertidshantering där det kan ske genom en köpslå-situation eller i dialog.

Det har blivit att de har kompenserat det som chef och det är ingenting jag är stolt över, men då kanske man har sagt att ”ja, men om du jobbar den kvällen där då, vi har inga pengar för övertid men går det bra om du är ledig på fredag istället då”, det är den här svarta boken-grejen.

Det ska vara en dialog mellan chef och arbetsgivare om man ska det i pengar eller om man ska det i tid, och utan den här dialogen, allting ska vara i pengar, men om man nu inte är intresserad utav pengar utan vill liksom ha sin tid tillbaka, det är den som är det viktiga, så är inte det möjligt.

### 5.2.1.3 *Anhörigas krav*

Anhörigas krav finns om än i olika form i båda organisationerna. Krav och förväntningar från de äldre personernas anhöriga är något som personalen inom äldreomsorgen måste förhålla sig till. Kraven kan handla om hur personalen hanterar den äldre personen och vilken verksamhet som bedrivs på boendet. En intervjuperson beskriver:

Det kan ju vara alltifrån anhöriga som tycker att de äger vård och omsorg. Att de tycker att de har rätt att bestämma HSL-biten kring sin mamma eller pappa. Där har vi ju, ja det är ju klart att de ska vara med men vart drar vi gränsen? Och hur ska vi få till det på ett bra sätt? Alltså det är hela tiden så där man känner lite grann. Och hur hård man kan vara liksom.

Utmaningen för personalen handlar om att förhålla sig till dessa krav och balansera kraven mellan arbetsgivaren, den äldre personen själv och den anhörige, något som karaktäriserar den organisatoriska girigheten enligt Coser (1974).

Inom Försvarsmakten framkommer krav från en annan anhöriggrupp som exempel. Här är det den försvarsanställdes familj som står i centrum och utgör ett dilemma. Försvaret är en av de organisationer som pekats ut som den mest giriga organisationen (Coser 1974) där kraven på engagemang och karriär är höga. Analysen visar på en hög lojalitet och en uppgiftsfokusering hos de intervjuade cheferna och att balansgången mellan familjelivet och arbetet och karriären är påfrestande. Här framkommer hur en anställd slits mellan arbetet och familjelivet och att det inom Försvarsmakten finns olika förhållningssätt till detta från cheferna. En intervjuperson beskriver förståelsen som hen har från sin chef och hur hen kan parera mellan arbete och familjeliv.

Min chef är bra och han förstår mig när jag säger att det måste fungera hemma och då som idag sitter jag hemma och jobbar därför att min man har fullt upp i sitt arbete hela dagen och kvällen och då kan jag åka upp i morgon.

## 5.2.2 Skillnader i organisatorisk girighet mellan Försvarsmakten och äldreomsorgen

Inom Försvarsmakten framkommer i analysen uttryck för den organisatoriska girigheten som inte framträder inom äldreomsorgen. Det handlar om krav som har sin grund i externa faktorer som påverkar verksamheten och inomorganisatoriska krav. Inom äldreomsorgen finner vi faktorer som kan kopplas till det relationella mellanmännsliga yrket, den emotionshantering som uppstår i vardagspraktiken.

### 5.2.2.1 *Krav på anpassning till omvärlden*

Försvarsmakten har på flera olika sätt under de senaste decennierna anpassat verksamheten till villkor som återfinns i det civila samhällets organisering (Ydén 2008). En sådan anpassning är till exempel en mer jämställd syn på föräldraledighet. En intervjuperson konstaterar att Försvarsmakten nu konkurrerar om arbetskraft med andra arbetsgivare på ett sätt som inte tidigare funnits och tvingats till anpassning till exempel med eftergifter på föräldraförsäkringen. Den här anpassningen leder till en kravkonflikt för den anställde i balansen mellan privatliv och arbetsliv. Å ena sidan ska man vara föräldraledig samtidigt som krav att vara på arbetet fortfarande råder, enligt organisatoriska traditioner då organisationen var helt mansdominerad och föräldraledighet överläts till kvinnor (Yden, 2008).

### 5.2.2.2 *Krav på akademisering*

En annan anpassning till civil kontext som Försvarsmakten genomfört under senare tid är akademisering och professionalisering (Ydén 2008). De anställda ska idag ha en akademisk utbildning och utbildningarna uppfattas ha ett innehåll som inte motsvarar kompetensmålen med det som av intervjupersonerna utmålas som kärnverksamhet, väpnad konflikt och strid.

Jag personligen har ganska svårt för den här akademiseringen som sker och den spiller över i hela verksamheten just på grund av att de som kommer hem från OP [Officersprogrammet] inte är lämpliga egentligen i min värld. De har inte lärt sig rätt saker och det är en ganska lång process att få dem att faktiskt fungera på det sättet som vi vill.

Det här urholkar kompetensbehovet och ställer krav på organisationen att kompensera och hantera och för individen kan det leda till en konflikt kring förväntan att å ena sidan uppfylla akademiska krav och å andra sidan vara den praktiker som det förväntas att vara (Holmberg, 2015). Det organisatoriska kravet och den konflikt som uppstår för individen menar vi är tecken på organisatorisk girighet.

#### *5.2.2.3 Krav på snabba processer*

I analysen framkommer även exempel på hur Försvarmakten påverkas av omgivningsmönster som rationalisering och ökat tempo. Det handlar om hur processer ska ske mycket snabbare, med konsekvenser som felbeslut och minskad kvalitet. Det handlar om krav på alltifrån hur nyanställda ska införlivas i verksamhet, krav på att hellre leverera än att ha fullgjort en uppgift eller inköpsprocesser som leder till stora felinköp. En intervjuperson beskriver förhållandet med det ökade tempot och den minskade kvaliteten och att eftertänksamhet hade avhjälpt situationen.

Det här snabbare tempot, det ligger lite grann i det som jag pratade om att allting ska hanteras så extremt fort, till vilken nytta? Istället för att se till att det blir bra. [...] man bryr sig mindre om kvalitét känns det som. Det ska bli ett resultat och sen får vi skäll när resultatet inte blir som det var tänkt, men hade man tänkt till en gång till innan så kanske det hade blivit bättre.

#### *5.2.2.4 Krav på fysisk aktivitet*

Inom Försvarmakten finns krav på att de anställda ska genomföra fysisk aktivitet på arbetstid och detta kopplas också till lönekriterier. Analysen visar att det finns utmaningar med det här kravet för de anställda, då den fysiska träningen ofta får stå tillbaka för andra uppgifter och prioriteras bort. Intervjupersonen som beskriver denna situation har tagit upp det med sin chef och fått till svar att hur denne själv löste det genom att flexa och genomföra det innan arbetsdagen börjar. För intervjupersonen blir detta inte möjligt då hen har familj och lång restid till arbetsplatsen.

Det här med diskussionen att vi ska fylla på arbetstid och det ju ofta får stryka på foten för att det är så mycket annat och då ska man ju balansera tiden med resurser, och så hade man fått in det här med fysen, att det skulle bli en bedömning i lönestatistiken. [...] så protesterade jag för vi klagade över att det var för mycket att göra, ”hur ska vi göra här då?” och då gav chefen sig själv som exempel att han flexade in klockan sex på morgonen och tog sin fys och fortsatte sen att jobba.

Att införa fysisk aktivitet på arbetstid kan i sig tyckas som en givmild aktivitet från arbetsgivaren, men utan förutsättningar för att faktiskt kunna genomföra det i förhållande till arbetsbelastning, uppstår en kravfylld situation för den anställde och den måste parera mellan uppgifter och krav. I det här fallet blir den giriga konsekvensen extra stark då det dessutom finns en koppling mot lönekriterier på den fysiska aktiviteten.

#### 5.2.2.5 Meritokratiska krav

Som en avslutande organisatorisk girighet som framkommit i analysen inom Försvarmakten är kravet på att arbeta i Stockholm. Försvarmakten är en meritokratisk organisation och karriärsystemet är tydligt. Det ingår bland annat befattningsrotation som innebär att anställda får flytta runt i landet med mandattider på några år, det har funnits en förväntan på att en någon gång ska arbeta på högkvarteret i Stockholm och även att göra en internationell tjänstgöringsperiod (Ydén 2008). Det meritokratiska systemet är något som intervjupersonerna beskriver som en del av karriären inom Försvarmakten och något som de måste förhålla sig till.

Det har ju varit uttalat, ”ska du stiga i graderna så flytta till Stockholm”, kan du inte flytta till Stockholm så är det ingen idé egentligen att du bekymrar dig om att söka vidare.

Ett typexempel vad som förväntas av dem allra flesta när man slutar den högre stabsutbildningen som vi genomgår just nu, då förväntas man ju göra eller åtminstone upplevs det att man förväntas göra ett antal år centralt på högkvarteret i någon befattning, så är det ju. även om det inte står skrivet i någon lag eller någon order eller i något direktiv någonstans så är det ändå så det upplevs att det finns en sådan förväntan av organisationen.

Det här är en av de aspekter för Försvarmakten som organisation som tydligt pekar mot den som en girig organisation. De anställda förväntas i hög grad ställa sitt privatliv åt sidan och ha ett högt engagemang och lojalitet mot Försvarmakten. Systemet med att befattningsrotation och arbete på olika nivåer i organisationen har lett till en väl sammanväxt organisation med hög kännedom om organisationen som helhet ute i de flesta förband och nivåer. Under senare tid upplevs dock kraven på att flytta till Stockholm och arbeta på central nivå på högkvarteret ha minskat uppger intervjupersonerna. En intervjuperson resonerar kring påföljden av detta och påvisar ökade klyftor/minskad förståelse mellan central och lokal nivå.

Jag tror att man, det är väl alltid så givetvis att det finns ett glapp mellan central nivå och lokal nivå och det kanske är oundvikligt eller kanske svårt att komma ifrån, men Försvarsmakten har tidigare i alla fall haft goda förutsättningar genom att man har tagit in medarbetare utifrån landet och tvingat dem eller motiverat dem att tjänstgöra på central nivå under ett antal år för att dem sen ska kunna återvända hem till sina hemmaförband, och då överbryggas man ju en del av de problemen som kan bli annars.

Konsekvensen blir att de minskade kraven (giriga egenskaper), som exempelvis krav på flytt och befattningsrotation leder till ökade klyftor och minskat holistiskt perspektiv, vilket är egenskaper som kan hänföras en narcissistisk organisation.

#### *5.2.2.6 Krav på emotionshantering i äldreomsorgen*

Äldreomsorgen är en värdebaserad verksamhet och kan beskrivas utföra ett relationellt arbete där det finns höga krav på att hantera känslor i den dagliga verksamheten (Olsson 2008).

Analysen visar att informanterna har att förhålla sig till de boendes förväntningar, dagsform och sjukdomsbild. Personalen upplevs ge mycket av sig själva och verksamheten innebär känslomässiga påfrestningar. En av intervjupersonerna belyser utmaningen med att stödja och hantera känslorna i personalgruppen samtidigt som hen ska bedriva det mer strategiska ledningsarbetet.

De lever ju med de här personernas humör till exempel. Så de inneboende känslorna och dagsformen kontra det som jag måste göra och måste föra fram och jobba med, de är en väldigt svår och utmanande balansgång.

I perioder genomförs verksamheten också under tidspress som måste hanteras. Oavsett hur stressig situationen är så ska inte de boende (och de anhöriga) behöva uppleva detta menar en intervjuperson och att hen som chef har ansvar för att den stressiga situationen hanteras.

Ja, det är ju mitt ansvar att vad det är för bemötande vi har när man kommer till oss. Det är ju jätteviktigt. Att du känner dig välkommen, att du känner dig trygg oavsett om det är skitstressigt på våningen så vill man ju inte se en undersköterska som kommer småspringande i korridoren. Det går ju inte. För då blir man ju (drar efter andan), alltså så. Utan alltid vara lugn. Alltid vara jättelugn och samlad även när, om du har panik inombords. Då får du komma och ta det med mig liksom.

Dessa två exempel visar på hur emotionshanteringen är närvarande i den dagliga verksamheten i äldreomsorgen och är något som organisationen inte egentligen har någon beredskap eller kompetens för att hantera. Detta är i linje med tidigare forskning om

emotionshantering i omsorgsyrken ( se exempelvis Olsson 2008). I jämförelse med Försvarmaktens anställda som genom utbildning och socialisationsprocess som tydligt stödjer emotionshanteringen och skapar ett kollektiv mellan kollegor med hög tillit till varandra (Ydén 2008). På grund av avsaknaden av ett organisatoriskt stöd blir emotionshanteringen i äldreomsorgen en utmanande organisatorisk girighet med krav på att själva hantera den eller låta chefer härbärgera emotioner.

### 5.3 Organisatorisk narcissism

Organisatorisk narcissism beskrivs som sprungen ur det narcissistiska ledarskapet där självupptagenhet, självförhärligande och en överdriven tro på den egna förmågan är kännetecken. Detta leder till en organisatorisk kultur. I en organisation tar det sig uttryck i oetiska handlingar som verkar accepteras. Medarbetarna utvecklar en blindhet för oetiskt beteende vilket leder till normalisering av beteendet som i sin tur leder till bevarande av den ohälsosamma kulturen (Grant & McGhee 2013). I analysen från Försvarmakten ser vi att narcissism mer kommer till uttryck i ledarskapet medan inom äldreomsorgen visar sig i utmaningen att hantera moraliska dilemman.

Utifrån analysen finns organisatorisk narcissism inom båda organisationerna men tar sig olika uttryck. Likheter är:

- a) Omorganisering
- b) Individbunden narcissism
- c) Tysthetskultur
- d) Grandiositet

Skillnaderna visar sig främst i:

- a) Formella respektive ad hoc-lösningar
- b) Många moraliska dilemman inom äldreomsorgen
- c) Omorganisation inom Försvarmakten

#### 5.3.1 Likheter i organisatorisk narcissism mellan Försvarmakten och äldreomsorgen

Här presenteras likheter mellan de båda organisationerna och vad som skiljer sig åt ifråga om attityder och strategier.

### 5.3.1.1 Omorganisering

Omorganisering är ofta ett kännetecken på när narcissism uppstår eftersom organisationen blir inåtvänd och tvingas bli mer självcentrerad. Det holistiska perspektivet och hänsyn till omgivningens krav går förlorat (Brown 1997). Omorganisering och narcissistiska beteenden är framträdande i resultatet från båda organisationerna men hanteras på skilda vis.

Försvarsmakten har en historia med mycket omorganiseringar och en konsekvens blir att organisationen utvecklas åt ett mer egocentriskt håll och fokuserar inåt vilket också beskrivs av intervjupersonerna. Det faktum att man förlorade helhetssynen och fokuserar på sin enhet trots att organisationen har tydliga strategier för att hantera förändringar tar vi upp under rubriken *skillnader* nedan.

Inom äldreomsorgen beskrivs till exempel en omorganisation kring de särskilda boendena där olika boenden gjorts om till att vara specialiserade på att bemöta olika typer av behov. Varje individ ska få bo på det boendet som har kompetens och miljöanpassning för att möta det aktuella behovet.

I analysen syns hur attityden till förändring och hur omorganiseringen hanteras skiljer sig mellan de båda organisationerna. Inom Försvarsmakten är chefer och ledare skolade i att hantera omorganiseringar (Kylin 2012). En intervjuperson beskriver det:

Vi är stöpta i den formen från dag ett egentligen när man kommer in i systemet [...] det är alltid ständig förändring i uppdragsgivaren och det är ny karta och ny uppgift. 'Ja då släpper vi det gamla och så tittar vi på det nya' och så kör man på då!

Inom äldreomsorgen möts besked om neddragningar och efterföljande omorganiseringar med suckar och uppgivenhet. En av intervjupersonerna beskriver hur hen knappt vill yppa ordet neddragningar: "För man ser ju direkt. Att alltså det här är jobbigt, man orkar inte med det här en vända till". Omorganisering bidrar till att organisationen tvingas bli mer självcentrerad och man ser inte alltid vad som händer i organisationens utkant. Denna självcentrering pga omorganisering har tolkats som uttryck för organisatorisk narcissism (Alvinus, Johansson och Larsson, 2016).

### 5.3.1.2 *Individbunden narcissism*

Narcissismen är individbunden både inom äldreomsorgen och inom Försvarmakten men analysen visar att individbundenheten kommer till uttryck på olika sätt. I Försvarmakten framkommer det faktum att det finns tecken på narcissistiska ledare med egna agendor och den egna karriären står i fokus och mycket kretsar kring ledaren själv. På organisatorisk nivå uttrycks att det finns egna agendor på olika förband som enligt en av intervjupersonerna kanske kan bero på otydlig ledning vilket resulterat i att varje förband i första hand ser till sin egen verksamhet utan att ta hänsyn till helheten, vilket vi tolkar som uttryck för narcissistiska organisationsegenskaper enligt Brown (1997); Grant & McGhee (2013). En intervjuperson från Försvarmakten uttrycker det på följande sätt:

egna agendor på olika förband [...] i och med att det inte har funnits en tydlig ledning utan man själv får gå och plocka på sig olika förmågor och uppgifter och det har inte riktigt koagulerat med helhetstänket ifrån Försvarmakten.

Från äldreomsorgen ger en av intervjupersonerna ett exempel där hen ska komma överens med en annan chef vem som ska ta emot en äldre person som ska få plats på ett boende. Intervjupersonen upplever att det blir avhängigt vilken chef hon möter om en har den äldre personens bästa för ögonen eller om det är någon egen agenda som styr kollegans agerande.

[...] oftast så blir det ju personbundet. För det är ju personer som interagerar med varandra för att försöka få till det här för andra personer. Och det är väl där det kan bli utmaningar ibland. [...] Vi sitter med en person som har hamnat fel [*på fel boende*] och man vill inte riktigt ta emot den på rätt boende.

### 5.3.1.3 *Tysthetskultur*

Informanternas beskrivningar om hur de hanterar utmaningar som omorganisation och moraliska dilemman skapar det vi valde att kalla en tysthetskultur. I analysen finns en tysthetskultur i båda organisationerna men den tar sig olika uttryck. Vi menar att skilda beteenden från respektive organisation leder till en tysthetskultur hos dem båda, som kan förklaras av organisatorisk narcissism. I Försvarmakten kommer tysthetskulturen till uttryck genom den starka lojaliteten som gör att medarbetare biter ihop och kämpar på mot att lösa uppgiften. Utsagor visar att man visserligen ”pratar av sig i massen” men sen jobbar man på med uppgiften. En intervjuperson uttryckte till exempel: “När jag blir irriterad på saker snackar man i massen och sen går man vidare”. Analysen från äldreomsorgen visar dualiteten som vi beskrev ovan i avsnittet om anorektisk organisation där det verkar finnas en grupp av



personal och chefer som är lojala med organisationens uppgift och ser problem som utmaningar som ska lösas medan de beskriver en annan grupp medarbetare, som med de teoretiska begreppen från organisatorisk narcissism skulle kunna kallas faktaförnekare som med sin tysthetskultur bevarar ett ohälsosamt beteende. Representanter från denna grupp beskrivs av intervjupersonerna på ett sätt som vi tolkar som att de är faktaförnekare med självupphöjande egenskaper, vilket är kännetecknet för narcissistiskt beteende (Brown 1997). I empirin finns flera exempel på när intervjupersonerna beskriver självförskönande kollegor (individer och grupper) som undviker att prata om problem. Här är ett exempel från en intervjuperson:

Från vårdbiträdet som tycker att hon gör världens bästa jobb till chefen som tycker att den gör världens bästa jobb och så har vi hela organisationen uppåt. Och det är få som vågar lyfta problem.

#### 5.3.1.4 *Grandiositet*

Ett uttryck som organisatorisk narcissism kan ta är grandiositet, vilket innebär att organisationen på ett ”uppblåst”, självupptaget sätt framhäver uniktet i sin utformning, sin status och visar på prestige (Brown 1997). Analysen visar att grandiositet finns i både Försvarsmakten och äldreomsorgen. I Försvarsmakten återspeglas grandiositeten i den organisatoriska strukturen med det meritokratiska systemet som bidrar till hög status och prestigefyllnad. Det här återspeglas genomgående i intervjuerna i Försvarsmakten och lojaliteten mot Försvarsmakten och uppgiften är mycket hög. En av intervjupersonerna beskriver hur individualismen i det meritokratiska systemet framträder allt mer ju mer Försvarsmakten gått från att vara en exklusiv myndighet med många förmåner (Yden, 2008) till ökade krav på akademisering av yrket där myndigheten likställs med övriga statliga myndigheter i Sverige och därmed tappar sin exklusivitet (Holmberg, 2015). Men självbilden av officeren och informanternas bild av Försvarsmakten tycks vara ett uttryck för grandiositet och trots att Försvarsmakten anpassat verksamheten till andra myndigheters struktur, så återstår Försvarsmaktens särställning menar en intervjuperson.

Alltså Försvarsmakten ska lyda under samma krav så långt det bara går som andra myndigheter men den har ändå en särställning just därför att det är det yttersta garanten på något sätt.

Inom äldreomsorgen visar sig grandiositeten kring verksamhetens kärna, den relationella aspekten. Här uppträder vad som kan liknas vid ett martyrskap som bildar front till ett

grandiöst uppträdande, snarare genom avsaknaden av prestige och status vilket utgör grunden till den martyrisk grandiositeten. Trots avsaknaden av status och prestige (Wreder 2005) producerar verksamheten något gott och med ett högt mänskligt värde tycks det finnas en stolthet och lojalitet i organisationen. En av enhetscheferna uttrycker sin beundran för hur hans medarbetare kämpar på trots svåra utmaningar.

Man försöker bara lösa den [situationen], för nånstans, det är ju så här, vi sitter i det här. Man har beslutat att det ska vara den här gången. [...] men det är ju ingen idé att 'hur ska vi ...hum...' utan det är ju bara att ta sig an uppgiften och det tycker jag att, alltså all eloge till sjuksköterskorna och undersköterskorna att alltså hela den här, dom gör det ju så himla bra. Alltså verkligen beundransvärt.

Båda dessa exempel statuerar en egocentrisk organisationskultur som finns inom de båda organisationerna och som vi tolkar är tecken på organisatorisk narcissism enligt Grant och McGhee (2013).

### 5.3.2 Skillnader i organisatorisk narcissism mellan Försvarmakten och äldreomsorgen

En skillnad i hur organisatorisk narcissism kommer till uttryck är hur chefer och medarbetare i organisationerna förväntas lösa de utmaningar de möter. En annan skillnad är att empirin som vi kopplar till narcissism resulterar i betydligt fler exempel som beskrivs av äldreomsorgens intervjupersoner, än av personerna från Försvarmakten.

#### 5.3.2.1 *Formella respektive ad hoc-lösningar*

Inom Försvarmakten finns policys och regler som ger svar på hur utmaningar och dilemman ska hanteras. Det upplevs som en del av kärnverksamheten att ständigt vara redo för förändring och det finns en förändringsberedskap. Insocialiseringsprocesser skapar en stark lojalitet till uppgiften och till organisationen bland medarbetarna (Kylin 2012). Inom äldreomsorgen vars struktur ser annorlunda ut med 290 självstyrande kommuner ska varje enhet, varje dag, hantera relationella vardagsutmaningar som kräver att varje unik situation hanteras utifrån tolkning av lagen. I analysen framkommer att en del uppgifter är så komplicerade att ingen verkar veta svaret. Dessa uppgifter uppfattas som olösliga och handlar om moraliska dilemman. En intervjuperson uttryckte följande:

Äldreomsorgen utgår ju från socialtjänstlagens andra paragraf och det är ju liksom bara två meningar och utifrån det då, så ska man bedöma behovet [...] det är ju det som hela socialtjänsten bygger på. Så det blir ju lite tolkningar.

När en av intervjupersonerna upplevde att de egna ad hoc-lösningarna inte räckte till gjorde hen det som av en annan intervjuperson beskrevs som en sista åtgärd; att "blåsa i visslan". Förekomsten av en så kallad visselblåsare är ett tydligt symptom på organisatorisk narcissism då någon tar steget och sätter ord på den osunda kultur som av gruppen tillåts fortgå (Alveson & Spicer 2010). En intervjuperson ger ett tydligt exempel på visselblåsning:

Jag blåste ju i visslan i [orten], men det gick ju åt helvete. [...] jag fick inget stöd. Och det handlade både om personalfrågor och ekonomi. Om alla frågor som rör chefskapet som arbetsmiljö...det fanns liksom ingen som tog något ansvar och det lyfte jag genom att jag returnerade mitt arbetsmiljöansvar. Det är liksom den tuffaste åtgärden man kan göra som chef. För att visa att det inte funkar.

Både när intervjupersonen bad om hjälp uppåt i organisationen och när hen tog upp problemen med sina chefskollegor upplevde intervjupersonen att hen möttes av ett motstånd som vi tolkar som ett narcissistiskt beteende i och med att hen upplevde att de andra inte ville erkänna problemen för politiken. Enligt intervjupersonen sopar man hellre problemen under mattan: "Och låtsas som att allt är guld och gröna skogar". Chefskollegorna uppmanade även hen att inte bry sig om det: "Skit i det, bry dig inte!" Konsekvensen av visselblåsandet blev att vikariatet inte förlängdes. "De ville inte att jag skulle jobba kvar helt enkelt så de lät mig gå hemma med lön. [...] Jag fick inte ens lov att besöka verksamheten". Att som enhetschef bli lämnad åt egna ad hoc-lösningar tolkar vi som en konsekvens av organisatorisk narcissism enligt Brown (1997) samt Grant och Mc Ghee (2013) eftersom chefer och politiker som borde ta ansvar, istället förnekar fakta och osynliggör problemen. Detta uttrycks av en intervjuperson så här:

Min uppfattning är att det på förvaltningsnivå, alltså på chefsnivå, alltså det är inte alltid som politiker får veta hur det egentligen förhåller sig. Det finns informationsglapp. Som chef vill man ju gärna slå sig för bröstet och liksom "min verksamhet är så jävla bra!".

"Vi trollade ju med knäna och så som sagt, han skickades in och ut till sjukhuset och till slut så dog han ju". Osynliggörandet av problemet kan fortgå i det fördolda eftersom "problemen" dör och i och med det försvinner från de ansvarigas bord.

### 5.3.2.2 *Många moraliska dilemman inom äldreomsorgen*

Den är en större variation och fler exempel på utmaningar som beskrivs av äldreomsorgens intervjupersoner än av Försvarsmaktens respondenter. Äldreomsorgens utmaningar som kopplas till organisatorisk narcissism handlar om etiska dilemman i. Vi tematiserade in dem i tre typer av dilemman; i relation till äldre personer/de boende, till anhöriga och till kollegor. En enhetschef berättade om ett moraliskt dilemma som uppstår när personalen ska förhålla sig till en anhörig vars uppfattning om hur en situation gått till skiljer sig från personalens uppfattning:

Alltså, moraliska dilemman det tror jag nästa att vi stöter på varje dag. Mycket i personalbiten, kan det ju vara mycket moral tänker jag, vad som händer på arbetet och hur man integrera med varandra. [...]Men sen kan det också vara att 'min mamma får inte komma ut så mycket som hon kanske ska göra' även om [...] vi har gjort det men att det ... man har fortfarande en annan upplevelse. Så...mm det kan också vara så att barnen är lite till åren, så att säga.

Ett annat exempel på moraliskt dilemma som handlar om relationen mellan personal/enheten och en äldre person/boende beskrevs av en annan intervjuperson:

En äldre person som la sig ner på golvet i matsalen. Han bara la sig där och var oftast halvnaken. Och där låg han och där ville han ligga. Och försökte vi få upp honom från golvet så började han slåss. Och det fanns ju hela tiden. Eller först och främst var det ju otrevligt att ha honom liggande i matsalen och sen fanns det ju en risk för att de andra skulle ramla över honom och snubbla över honom. Och det var ett sånt tillfälle då jag vände mig uppåt i organisationen och bad om hjälp, hur fan ska vi hantera det här?

### 5.3.2.3 *Omorganisering inom Försvarsmakten*

Det vi kodat som organisatorisk narcissism inom Försvarsmakten handlar om en sak som det ges många exempel på; omorganisationer och dess konsekvenser. Resultatet visar på en organisation som blivit allt mer egocentrisk och fått ett minskat holistiskt perspektiv. En intervjuperson beskriver hur egna agendor uppkommit ute i olika förband då helhetsperspektivet i organisationen minskat. En annan uttalar effekten av den inåtvända organisationen som fokuserar på omstruktureringen. Detta tolkar vi som organisatorisk narcissism utifrån Brown (1997) och Grant och McGhees (2013) teorier. I vår empiri återfinns till exempel följande utsagor:

Men jag tror att det har nog varit[...] egna agendor på olika förband [...] i och med att det inte har funnits någon tydlig ledning utan man själv får gå och

plocka på sig olika förmågor och uppgifter och det har inte riktigt koagulerat med helhetstänket från Försvarsmakten.

Det är klart att när man sitter här mitt i en och är berörd så, Försvarsmakten i sig som stort är mer inåtvänd när man håller på och omorganiserar eller att man på sin avdelning, det är klart att berör det så är det väldigt mycket diskussioner runt omkring vad som ska ske med personalen och med sig själv och med befattningen och alltihopa.

Som vi också beskrivit under organisatorisk girighet framkommer ytterligare narcissistiska organisatoriska drag när giriga krav minskar. Det är när organisationen minskar på kravet med arbetsrotation och tjänstgöring vid Högkvarteret, som de narcissistiska effekterna (som minskat helhetsperspektiv och ökade klyftor i organisationen) uppstår. Organisationen kan sägas bli mer egocentrisk, vilket enligt teorin är ett tecken på narcissism.

## 5.4 Organisatorisk tempoväxling

I analysen framkommer det också aspekter som kan kännetecknas som organisatoriska utmanande uttryck men som inte tydligt kan kategoriseras in under de tre tidigare definierade egenskaperna, organisatorisk anorexi, organisatorisk girighet samt organisatorisk narcissism. Det handlar om egenskaper som i någon form är temporala, där det sker en tempoväxling kopplat till uppgifter som finns inom ramen för verksamheten men som inte direkt kan kopplas till organisationens kärnverksamhet. Det är handlingar eller händelser som ingår och som finns men som inte är vad medlemmarna i organisationen har framför ögonen när de är i den dagliga verksamheten. Det är aktiviteter som kan kopplas till temporalitet och som innebär ett skifte eller en motsägelse i den dagliga verksamheten och där organisationen kanske inte har full beredskap eller kunskap för att hantera situationen. Dessa utmaningar är:

- a) Lugn vardag blir akut läge
- b) En drivkraft i Extremsituationen men en vardag i stilla tempo

### 5.4.1 Lugn vardag blir akut läge

Inom äldreomsorgen är det informanternas utsagor om akuta situationer som vi tolkar som uttryck för det vi benämner som utmanande tempoväxling. Plötsligt inträffar en akut eller extrem situation som måste hanteras. Intervjupersoner berättar om situationer med aggressiva anhöriga, aggressiva hundar, missbrukskontexter, aggressivitet och misshandel orsakad av demenssjukdom, hot om suicid och allvarliga olycksfallsskador. Ett exempel:

När någon har två jättearga hundar eller när någon bor i en knarkarkvart. Det har jag varit med om, alltså de har en massa polare där hela tiden när vi ska hjälpa den personen. Bara för att man blir gammal blir man inte snäll (skratt). Eller till exempel jag hade en som hade en partner, en man, och vi skulle hjälpa kvinnan och mannen var psykisk ostabil och hade en massa knivar överallt i huset.

#### 5.4.2 En drivkraft i Extremsituationen men en vardag i stilla tempo

Inom Försvarsmakten upplevs utmaningen ta sig uttryck på ett diametralt motsatt sätt. Här handlar det om en organisation vars drivkraft och kärnverksamhet finns i ett mer akut eller extremt läge. Här är organisationen rustad för strid och konfrontation. På Försvarsmaktens webb beskrivs uppdraget:

Försvarsmaktens främsta uppgift är att ansvara för Sveriges militära försvar och att värna om Sverige. Det gör vi genom att öva och göra insatser dygnet runt, året runt, på marken, i luften och till sjöss. Närhelst behov uppstår ska Försvarsmakten vara redo att agera (Försvarsmakten u.å.: d)

Under flertalet decennier har omvärldssituationen för Sverige bedömts vara stabil och det svenska försvaret har minskat fokus mot insatsverksamhet och ökat förvaltningsarbetet (Ydén 2008). Flera intervjupersoner vittnar om en förvaltningstung verksamhet och hur medarbetarna inte finner situationen tillfredsställande och insatskompetens som försvagas.

En soldat kan aldrig gå och ruttna på ett regemente, då blir det liksom ingen, det finns ingen soldat som vill det utan en soldat vill arbeta och för att den ska arbeta så måste den ju antingen öva eller vara i insats.

Konsekvensen av det här skiftet i tempo, från lugnt till högt tempo respektive från högt till lugnt tempo blir det vi kallar en fjärde utmanande organisatorisk egenskap; organisatorisk temporalitet. Tempoväxlingen sker i ett läge där beredskapen för skiftet inte är så hög.

## 6 Diskussion och slutsats

Med hjälp av våra övergripande beskrivningar av de båda organisationerna i inledningen, vår empiri, den teoretiska ramen samt vår analys kommer vi nu föra en diskussion utifrån våra forskningsfrågor för att kunna dra slutsatser som svarar på vårt syfte.

Syftet med rapporten är att beskriva mörka organisatoriska sidor och hur de tar sig i uttryck i den militära- och i äldreomsorgsorganisationen. Dessutom var ambitionen att studera om ytterligare mörka organisatoriska uttryck utkristalliseras i de studerade organisationerna.

Forskningsfrågorna vi ställde för att ta reda på syftet var:

- På vilka sätt uttrycks organisatoriska mörka egenskaper i Försvarsmakten och i äldreomsorgen?
- Finns det likheter och skillnader i hur de mörka egenskaperna kommer till uttryck i de två organisationerna?
- Finns det ytterligare mörka organisatoriska egenskaper utöver organisatorisk anorexi, organisatorisk girighet och organisatorisk narcissism?

### 6.1 Sammanfattning

För att ge en överskådlig bild av hur de organisatoriska utmaningarna uttrycks i respektive organisation samtidigt som vi vill ge en överblick på hur dessa resultat *förhåller sig till varandra* har vi skapat tabeller till respektive mörk egenskap. Tabellerna redogör för likheter respektive skillnader av de teman som framkommit i analysen. Inom respektive tema kan dock den organisatoriska utmaningen se olika ut.

### 6.1.1 Organisatorisk anorexi

Organisatorisk anorexi har vi operationaliserat till resursneddragningar, vilket båda organisationerna har erfarenhet av.

Tabell 4 visar på de likartade anorektiska uttrycken i Försvarsmakten och i äldreomsorgen som framkommit i analysen.

<b>Organisatorisk anorexi: Likheter</b>	<b>Försvarsmakten</b>	<b>Äldreomsorgen</b>
Obalans mellan uppgift och resurs	Tiden för uppgiftsförande räcker inte till.	Rationaliseringar som påverkar schemaläggningar. Överflyttning av uppgifter.
Tidshantering	Övertid finns. Chefsstöd för mötesprioritering	Övertid finns. Schemaläggning och delade turer
Snålhet som straffar sig	Felbeslut vid inköp.	Minskade marginaler, ökad press samt ökade kostnader
Risk för säkerhet	Kunskapsglapp när praktisk utbildning minskar	Personer med diagnos felplaceras – kunskapsbrist hos personal.

Tabell 5 visar på de olikartade anorektiska uttrycken i Försvarsmakten och i äldreomsorgen som framkommit i analysen.

<b>Organisatorisk anorexi: Skillnader</b>	<b>Försvarsmakten</b>	<b>Äldreomsorgen</b>
Lojalitet och stolthet	Stolthet och en kollegial sammanhållning. Både uppgifts- och organisationslojalitet	Uppgiftslojalitet men varierad grad av organisationslojalitet och yrkesstolthet
Resursvändning	Åter ökade resurser men kvarstående anorektisk utbreddhet	X
Boendebrist	X	Brist på boenden medför omflyttningar som leder till förvirrade personer med lång "inskolningstid"



## 6.1.2 Organisatorisk girighet

Organisatorisk girighet är operationaliserat till organisatoriska krav och balansgång mellan arbetsliv och fritid.

Tabell 6 visar på de likartade giriga uttrycken i Försvarsmakten och i äldreomsorgen som framkommit i analysen.

Organisatorisk girighet: Likheter	Försvarsmakten	Äldreomsorgen
Krav på tillgänglighet	Krav på tillgänglighet men inte ett problem-riktlinjer för att hantera kravet. Organisatoriskt engagemang och bortprioriterat socialt liv.	Krav på tillgänglighet men inte ett problem.- riktlinjer för att hantera kravet.
Övertidskrav	Impopulärt. Kräver varsam hantering.	Impopulärt. Kräver varsam hantering.
Anhörigas krav	Krav från den egna familjen. balansgång mellan yrkesliv och familjeliv.	Krav från anhöriga till boende. hur den anhörige behandlas och vilken verksamhet som bedrivs.

Tabell 7 visar på de olikartade giriga uttrycken i Försvarsmakten och i äldreomsorgen som framkommit i analysen.

Organisatorisk girighet: Skillnader	Försvarsmakten	Äldreomsorgen
Krav på anpassning till omvärlden	Konkurrens om arbetskraft med civila samhället. Anpassning av föräldradedighet – kravkonflikt	X
Krav på akademisering	Anpassning mot civila samhället - utbildning som inte motsvarar kompetenskrav.	X
Krav på snabba processer	Ökat tempo och minskad kvalitet	X
Krav på fysisk aktivitet	Balansgång i att kunna genomföra i hög arbetsbelastning.	X
Meritokratiska krav	Befattningsrotation och tjänstgöring på Högkvarteret	X
Krav på emotionshantering	X	Relationellt arbete och hög närvaro av emotionshantering, frånvaro av beredskap och kompetens för emotionshantering

### 6.1.3 Organisatorisk narcissism

Organisatorisk narcissism har vi inom Försvarsmakten operationaliserat till omorganisering och inom äldreomsorgen till etiska dilemman.

Tabell 8 visar på de likartade narcissistiska uttrycken i Försvarsmakten och i äldreomsorgen som framkommit i analysen.

<b>Organisatorisk narcissism, likheter</b>	<b>Försvarsmakten</b>	<b>Äldreomsorgen</b>
Omorganisering	Vana av att hantera förändringar	Förändringströtthet
Individbunden narcissism	Egna agendor skapar narcissistiskt beteende.	Egna agendor skapar narcissistisk beteende.
Tysthetskultur	Vara tyst och lojal, acceptans för förändring.	Vara tyst och icke-lojal.
Grandiositet	Meritokratiskt system och akademisering påverkar den gängse bilden av Försvarsmakten och självbilden grandios.	Produktion av det goda i tjänsteutövningen mot fonden av lågstatusyrke ger en "martyrisk grandiositet"

Tabell 9 visar på de olikartade narcissistiska uttrycken i Försvarsmakten och i äldreomsorgen som framkommit i analysen.

<b>Organisatorisk narcissism, Skillnad</b>	<b>Försvarsmakten</b>	<b>Äldreomsorgen</b>
Formella lösningar	Finns i högre grad utmaningar och dilemman hanteras genom upprättade policys och regelverk.	X
Ad hoc-lösningar	X	Mer decentraliserad hantering genom tolkning av lag vid varje specifik situation
Moraliska dilemman med äldre	X	Hur bemöta den äldre personen som stör/hotar andra?
Moraliska dilemman med anhöriga	X	Vart går gränsen för vad anhöriga respektive personal ska besluta om?
Moraliska dilemman med kollegor/medarbetare	X	Oenighet om hur bemöta/vårda
Omorganisation	Minskat helhetsperspektiv, ökade inomorganisatoriska klyftor	X

#### 6.1.4 Teoretisk diskussion

Som tabellerna visar ter sig uttrycken av de mörka egenskaperna likartat på flera sätt men skiljer sig åt i vissa fall. Den anorektiska egenskapen är operationaliserad till resursneddragningar och där finner vi de mest likartade uttrycken. Det handlar om obalans mellan uppgifter och tilldelade resurser och hur verksamheten planeras utifrån de minskade tidsmarginalerna. Men även hur verksamheten får en ökad sårbarhet och direkt risk för säkerhet. Den giriga egenskapen är operationaliserad till krav och förväntningar. I båda organisationerna finns krav på tillgänglighet genom mail och telefon, men också övertidskrav. I båda organisationerna finns också att förhålla sig till krav från anhöriga, i Försvarmakten de egna anhöriga och inom äldreomsorgen de boendes anhöriga. Detta skapar en obalans mellan arbetsliv och privatliv för den anställde. Analysen visar på fler uttryck för giriga egenskaper i Försvarmakten. Här framkommer krav på anpassning av verksamheten till omvärlden, en ökad akademisering och meritokratiska krav, samt krav på fysisk förmåga. Inom äldreomsorgen framträder tydligt krav på emotionshantering. När det kommer till organisatorisk narcissism har detta operationaliserats till två olika spår, inom Försvarmakten omorganisering och inom äldreomsorgen moraliska dilemman. Här finner vi exempel på hur omorganisering hanteras, där Försvarmakten har förändringsberedskap i sin profession och hanterar det med acceptans, medan äldreomsorgen mer uttrycker en frustration. Vi finner också en individbunden narcissism där egna agendor råder. I båda organisationerna framträder också en tysthetskultur som vi kopplar till en organisatorisk lojalitet och icke-lojalitet. Båda organisationerna uppvisar också drag av grandiositet. Inom Försvarmakten framträder den genom det meritokratiska systemet och en gängse bild av Försvarmakten, medan i äldreomsorgen framträder en vad vi benämner som ”martyrisk grandiositet” där den goda omvårdande rollen ligger mot en fond av den låga statusen och blir en form av upprätthållande självkänsla. Äldreomsorgen visar på fler uttryck av narcissism i form av ad hoc-lösningar och moraliska dilemman i vardagen. Verksamheten styrs av lagar och situationer uppstår lokalt där tolkningar av lag måste ske. Den relationella aspekten av yrket inom äldreomsorgen gör också att de moraliska dilemman uppträder i flera kontaktytor för verksamheten, det är mänskliga relationer i en kombination av privatliv, yrkesliv och institution som möts.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att de tre mörka organisatoriska egenskaperna finns i de båda organisationerna. Vi kan härmed besvara de två forskningsfrågorna: På vilka sätt uttrycks de organisatoriska mörka egenskaperna? Finns det likheter och skillnader mellan hur

de mörka egenskaperna tar sig uttryck i de båda organisationerna? Vi kan som redogjorts i tabellerna ovan se att samtliga tre mörka organisatoriska egenskaper finns närvarande och uttrycks i organisationerna både på likartade och skilda sätt. Vi har i inledningen redogjort översiktligt för de båda organisationernas struktur och belyst likheter och skillnader mellan de två och i studiens analys framkommer som vi nämnt väsentligt fler utsagor om giriga egenskaper från Försvarsmakten och fler utsagor om narcissistiska egenskaper från äldreomsorgen. Dimensionerna i utsagor i empirin finner vi intressant. När det gäller Försvarsmakten finns tidigare forskning på att den kan anses vara en av de mest giriga organisationerna (Coser 1974), men när det kommer till äldreomsorgen finns forskning som visar på förekomst av narcissism, men inte att det skulle vara något utpräglat för organisationen (Kälvemark, Höglund, Hansson, Westerholm & Arnetz 2004). Vi ska nu föra en diskussion kring resultatet med de många utsagorna på det narcissistiska symptomet inom äldreomsorgen. För att komma dit tar vi oss via Försvarsmakten som girig organisation och den höga statusen och lojaliteten som finns i organisationen.

Coser (1974) menar att en girig organisation utövar makt på medlemmarnas foglighet och försöker maximera deras lojalitet genom att uppträda attraktivt med hög tillgång till organisationens värden och skapar olika förmåner för att bli ytterligare attraktiva. I empirin från Försvarsmakten har vi ett tydligt exempel på detta där fysisk träning på arbetstid erbjuds. Att ha lojala medarbetare är positivt för organisationen och kan även vara det för medarbetarna. Men det är när organisationen överträder gränsen för privatliv och individens autonomi som den blir en girig organisation vilket leder till att individen måste parera mellan olika krav (Coser 1974). Vår analys visar att övervägande del av utsagorna från Försvarsmakten kan kopplas till organisatorisk girighet. Där kan vi säga att vår empiri går i linje med tidigare forskning. Såväl tidigare forskning (Ydén 2008) som vår empiri visar på att Försvarsmakten har en mycket hög lojalitet inbyggd i organisationen och vi ser hur den organisatoriska girigheten överträtt gränsen för privatliv för de anställda, bland annat genom krav på befattningsrotation. Med detta resonemang vill vi visa på kopplingen mellan hur hög lojalitet kan föda organisatorisk girighet genom att kulturer bildas som har sin grund i lojaliteten.

Om vi i vår empiri ser en större mängd utsagor på organisatorisk girighet inom Försvarsmakten så är det betydligt mer utsagor kopplade till organisatorisk narcissism inom äldreomsorgen. Det behöver inte betyda att äldreomsorgen *är* en mer narcissistisk

organisation men det vi vill problematisera är frågan varför narcissismen kommer till uttryck i så många fler exempel i intervjuerna från äldreomsorgen än inom Försvarmakten i vår studie. Vi utgår återigen från Cosers (1974) beskrivning om den giriga organisationen och den lojalitet som återfinns i giriga organisationer. Analysen visar på en lägre grad av organisationslojalitet inom äldreomsorgen och äldreomsorgen hade färre uttryck för organisatorisk girighet. Empirin att det inom äldreomsorgen verkar finnas en grupp medarbetare med lägre grad av engagemang för uppgiften tillsammans med Cosers resonemang om lojalitet skulle kunna betyda att äldreomsorgen har lägre grad av lojalitet bland medarbetarna. Forskning inom äldreomsorgen har tidigare belyst yrkets låga status (Wreder 2005) vilket kan förstärka resonemanget om en lägre lojalitet inom äldreomsorgen. Som vi översiktligt beskrev i inledningen har äldreomsorgen en decentraliserad styrning och medarbetarna har olikartade utbildningar. Detta kan ses som exempel på att organisationen är *heterogen* till skillnad mot Försvarmakten som med den tydliga strukturen i den centrala styrningen och medarbetare med liknande utbildningar är mer *homogen* till sin karaktär. Denna heterogenitet i äldreomsorgen menar vi också påverkar uppfattningen om organisationen bland medarbetarna.

Utifrån detta resonemang ställer vi oss frågan om det kan vara heterogeniteten hos medarbetarna i äldreomsorgsorganisationen som leder till en lägre lojalitet mot organisationen vilken gör att egenskaperna för en narcissistisk organisation lättare får större fäste. De narcissistiska egenskaperna är mer dolda enligt Rosenblatt och Sheaffer (2001) och kan det vara så att den höga organisatoriska lojaliteten inom Försvarmakten döljer den narcissistiska egenskapen, medan den låga organisatoriska lojaliteten inom äldreomsorgen synliggör den.

Ovanstående resonemang kring lojalitetens inverkan på om och hur de mörka organisatoriska egenskaperna kan ta sig uttryck anser vi visar den organisatoriska kontextens betydelse. I Ledarskapsmodellen beskriver Larsson, Lundin och Zander (2017) hur multipla kontextuella förhållanden kan påverka möjligheterna för ett ledarskap. Det här multipla mönstret av olika organisatoriska och kontextuella faktorer påverkar ledarskap på ett annat sätt än vad en enskild aspekt gör. Larsson et al (2017) presenterar fyra med interrelaterade förhållanden: 1. struktur, 2. regelverk, 3. maktfördelning och 4. kultur och processer. För att skapa en effektiv verksamhet grupperar alla organisationer sina medlemmar. Ofta för att skapa en organisatorisk tillhörighet men också för att underlätta samarbetet internt. Det andra organisatoriska förhållandet som kan påverka ledarskapet är regelverk, i vilken utsträckning

som verksamheten styrs av lagar och regler. Hög grad av reglering minskar utrymmet för lokala subkulturer och självstyren. Vilket vi sett exempel på i vår analys, dels i och med effekten av stark reglering i Försvarmakten, dels i äldreomsorgen som har lagar och riktlinjer som däremot måste tolkas vilket kan leda till lokala subkulturer. Den tredje aspekten som Larsson et al presenterar handlar om hur maktfördelningen ser ut, i vilken grad verksamheten är centraliserad eller decentraliserad.

## 6.2 Slutsatser

En slutsats vi drar är att alla tre mörka organisatoriska egenskaperna även finns i äldreomsorgen och att den organisatoriska kontexten så som till exempel hur regelverk och maktfördelning ser ut i organisationen, spelar roll för hur de kommer till uttryck och hanteras. Den organisatoriska kontextens inverkan på ledarskapets möjligheter, som Larsson et al beskriver, stärker med andra ord relevansen i denna studies ambition av att undersöka förekomsten av de tre mörka organisatoriska egenskaperna i en ny organisatorisk kontext. Den induktiva analysen visar att de *tre mörka organisatoriska utmaningarna kan överlappa varandra* när en utmaning övergår i en annan så som analysen till exempel visade att anorexi övergick i girighet utifrån hur informanterna i den här studien uttryckte att de upplevde det. Detta resultat bör vidare studeras med fler informanter men också genom dokumentanalys. En annan slutsats vi kan göra är att de tre mörka organisatoriska egenskaperna med fördel kan studeras samtidigt. Ett annat resultat benämns som *organisatorisk temporalitet* och berör en växling i tempo och vilken beredskap som informanterna i organisationen har till denna tempoväxling i verksamheten. Vi har belyst två skilda exempel på detta i vår analys och drar slutsatsen att detta är ytterligare något som kan ses som en utmanande organisatorisk egenskap.

## 6.3 Metoddiskussion

Tidigare forskning som redovisats ovan tyder på att de tre organisatoriska utmaningarna upplevs som påtagliga inom Försvarmakten och vi skulle nu dels undersöka om de även finns inom äldreomsorgen och i så fall på vilket sätt de kommer till uttryck. Vi märkte tidigt i intervjuerna att alla tre mörka egenskaperna fanns representerade även inom äldreomsorgen och ibland uttrycktes de som strategier och ibland som konsekvenser där det till vissa konsekvens exempel inte uttrycktes några strategier. Kanske för att intervjupersonerna inte hade strategier till en del av utmaningarna de ställs inför. Vi valde en låg grad av strukturering

i frågeguiden för att passa vårt syfte att undersöka hur de organisatoriska mörka egenskaperna kom till uttryck i ett vidare perspektiv både i fråga om konsekvenser och hur de hanterades. Om syftet istället varit att vi ville analysera själva hanteringen av de mörka sidorna och koppla uttryckta hanteringsstrategier till copingstrategierna från tidigare forskning hade till exempel en mer strukturerad frågeguide kunnat ge mer systematiska redogörelser för uttryck, konsekvenser och strategier. Nu lät vi i stället intervjupersonerna tala fritt utifrån de tre teman vi operationaliserat fram. Därav variationerna i svaren. Analysen är baserad på sju intervjuer. För denna studie vars syfte var att beskriva hur de organisatoriska utmaningarna kommer till uttryck kan vara tillräckligt. Vi uttalar oss inte om hela organisationer utan utgår ifrån den erfarenhet som återges i självrapporterad data.

### 6.3.1 Validitet och reliabilitet

Vi anser att vi har fått ärliga och uttömmande svar. Båda dessa faktorer påverkar studiens validitet positivt. Några svar har vi uppfattat som något tillrättalagda men överlag anser vi att vi fått ta del av ett uppriktigt berättande som förmedlats i ett naturligt engagerat flöde, vilket också bidrar till hög validitet.

Perspektiv från flera chefsnivåer skulle kunnat fördjupa förståelsen för hur egenskaperna kan ta sig uttryck. Utsagor från till exempel medarbetare skulle ytterligare kunnat belysa de mörka organisatoriska egenskaperna på ett relevant sätt.

Reliabiliteten anser vi är svårare att bedöma. De yrkesmässiga relationer vi redan hade med några av intervjupersonerna samt vår kunskap om fältet kan tänkas vara positiva för reliabiliteten då det kan göra att intervjupersonerna känner tillit till oss som forskare. Men detta kan också ha påverkat intervjupersonerna att svara utifrån den kunskap de kände till att vi besatt och utifrån det anpassat sina svar. Detta kan ha påverkat reliabiliteten negativt. Att vi inte hade samma relation till alla intervjupersoner kan ge variation i svaren och precis som Kvale och Brinkmann (2014) menar är det svårt att fastställa reliabiliteten i kvalitativa studier eftersom vi inte vet om andra forskare skulle få andra svar eller hur våra relationer faktiskt påverkat svaren vi fått. Ett än mer medvetet intervjuarbete i fråga om till exempel öppna respektive ledande frågor skulle ha kunnat höja reliabiliteten mer.

### 6.3.2 Alternativa metoder

Alternativa metoder för den här studien kan vara fokusgrupper eller deltagande observation. Fokusgrupper är en gruppintervju där flera personer intervjuas samtidigt och där effekten av den kollektiva interaktionen kan vara ett stöd för att komma djupare i förståelsen för hur något kan ta sig uttryck (Kvale & Brinkman 2014). Vår bedömning är att enskilda intervjuer har gett oss möjligheten att komma på djupet med exemplen av respektive organisatorisk egenskap, och att fokusgrupp i det här fallet skulle kunnat ge oss en ökad bredd men inte djup på erfarenheterna, vilket vi eftersökte. Genom deltagande observation deltar forskaren i aktiviteter som aktörerna i en vardagskontext, forskaren observerar situationer och hur dessa hanteras och även samtalar med aktörer i forskningsfältet (Aspers 2011). Deltagande observation hade kunnat ge oss en djuplodande förståelse för hur de organisatoriska egenskaperna tar sig uttryck i de två organisationerna för studien.

## 6.4 Framtida forskning

Tidigare forskning har börjat undersöka de mörka organisatoriska egenskaperna i kombination (Alvinus, Johansson & Larsson 2016; Alvinus, Ohlsson & Larsson. 2016) och berör hur egenskaperna kommer till uttryck och hur de hanteras. Forskningen är genomförd inom Försvarsmakten i Sverige. Vår studie kan ses som en förstudie till att utforska de tre mörka organisatoriska egenskaperna i en organisatorisk kontext utanför den militära kontexten. Resultatet visar på att egenskaperna tycks upplevas i en annan organisatorisk kontext och att de tar sig såväl likartade som skilda uttryck och att det därmed är relevant att forska på egenskaperna i flera organisatoriska kontexter och också att utröna hur den organisatoriska kontexten spelar roll. Vi anser även att det kan vara intressant att undersöka överlappningen från en egenskap till en annan för att se hur de mörka egenskaperna i kombination med varandra kan påverka organisationer. Även fördjupande studier inom äldreomsorgen finner vi intressant för vidare forskning.

## 6.5 Implikationer

Resultat från denna studie kan förutom fortsatt forskning användas i utbildningsinsatser i de berörda organisationerna. Det är viktigt att medvetandegöra resultatet för både chefs- och medarbetare för att minska de konsekvenser som kan komma till följd av de organisatoriska mörka egenskaperna. Studien är ett bidrag till arbetslivsforskningen och stressforskningen.



# Referenser

Ahrne, G. (1994). *Social organizations: interaction inside, outside and between organizations*. London: SAGE Publications Ltd.

Ahrne, G. & Papakostas, A. (2014). *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Spicer, A. (red.) (2011). *Metaphors we lead by: understanding leadership in the real world*. London: Routledge.

Alvinius, A., Johansson, E., & Larsson, G. (2016). Negative organizations: Antecedents of negative leadership? I D. Watola & D. Woycheshin (Red.), *Negative leadership: International perspectives* (s. 57-74). Kingston, Canada: Canadian Defence Academy Press.

Alvinius, A., Ohlsson, A., & Larsson, G. (2016). *Dark side of the organization and leaders' coping strategies*. Inlämnad för granskning till Journal of Military Studies.

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. (2., [uppdaterade och utökade] uppl.) Malmö: Liber.

Bibeln (2000) Jesaja 59, Folkets synder. <http://www.bibeln.se/las/2k/jes#q=Jes+59%3A9> [hämtad 2017-05-28]

Brown, A. D. (1997). Narcissism, identity and legitimacy. *Academy Of Management Review*, 22(3), s. 643-686. doi:10.5465/AMR.1997.9708210722.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.

Brännmark, M. (2012). Lean i kommuner och myndigheter - en översikt över existerande empirisk forskningslitteratur. *Innovationsrådet (Rapport 2011:42)*.

Coser, Lewis A. (1974). *Greedy institutions: patterns of undivided commitment*. New York: Free Press.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2012). *Organisation och organisering*. (3., [omarb. och uppdaterade] uppl.) Malmö: Liber.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (red.) (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (4., [rev.] uppl.) Stockholm: Norstedts juridik.

Försvarsmakten (u.å. a) *Totalförsvarsplikt*. <http://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/varnplikt/totalforsvarsplikt/> [Hämtad 2017-05-10]

Försvarsmakten (u.å. b) *Uppdrag i Sverige och utomlands*

<http://www.forsvarsmakten.se/sv/om-myndigheten/vart-uppdrag/uppdrag-i-sverige-och-utomlands/> [Hämtad 2017-05-10]

Försvarsmakten (u.å. c) *Försvarsmakten får resursförstärkningar i höstens budget.*  
<http://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2014/10/forsvarsmakten-far-resursforstarkningar-i-hostens-budget/> [Hämtad 2017-05-10]

Försvarsmakten (u.å. d) *Uppdrag*  
<http://www.forsvarsmakten.se/sv/sok/#!/all?query=uppdrag> [Hämtad 2017-05-10]

Glaser, B.G. (2010). *Att göra grundad teori: problem, frågor och diskussion.* Mill Valley, Ca: Sociology Press.

Grant, P. & McGhee P. (2013) Organizational narcissism: A case of failed corporate governance? I Harris, H., Wijesinghe, G. & McKenzie, S. (Red.) *The Heart of the Good Institution [Elektronisk resurs] : Virtue Ethics as a Framework for Responsible Management.* Dordrecht: Springer Netherlands.

Hochschild, A. (1997). *The time bind: when work becomes home and home becomes work.* New York: Metropolitan Books.

Holmberg, A. (2015). A demilitarization process under challenge? The example of Sweden. *Defence Studies* 15(3), 235-253.

Johansson, A. (2005). *Narrativ teori och metod: med livsberättelsen i fokus.* Lund: Studentlitteratur.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* (3. [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Kylin, C. (2012). Blood, sweat and tears—shared bodily fluids, emotions and social identity in a Swedish military context. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 5(2), 193-207.

Källemark, S., Höglund, A. T., Hansson, M. G., Westerholm, P., & Arnetz, B. (2004). Living with conflicts-ethical dilemmas and moral distress in the health care system. *Social science & medicine*, 58(6), 1075-1084.

Larsson, G., Lundin, J. & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen: konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar.* Lund: Studentlitteratur.

Larsson, G., Sjöberg, M., Vrbanjac, A., & Björkman, T. (2005). Indirect leadership in a military context: A qualitative study on how to do it. *The Leadership & Organization Development Journal*, 26, 215-227. doi: 10.1108/01437730510591761.

Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and researching the dark side of organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.

Nationalencyklopedin. *Narcissism.*  
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/narcissism> [hämtad 2017-05-22]

Nationalencyklopedin. *Yin och yang*. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/yin-och-yang> [hämtad 2017-05-30]

Olsson, Eva (2008). *Emotioner i arbete: en studie av vårdarbetares upplevelser av arbetsmiljö och arbetsvillkor*. Diss. Karlstad: Karlstads universitet, 2008.

Olsson, H. & Sörensen, S. (2011). *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*. (3. uppl.) Stockholm: Liber.

Probert, B., Ewer, P., & Whiting, K. (2000). Work versus life: union strategies reconsidered. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 11(1), 23-47.

Radnor, Z. J., & Boaden, R. (2004). Developing an understanding of corporate anorexia. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(4), 424-440.

Rosa, H. (2013). *Social acceleration: a new theory of modernity*. New York: Columbia University Press.

Rosenblatt, Z. & Sheaffer, Z. (2001), Brain drain in declining organizations: toward a research agenda. *J. Organiz. Behav.*, 22: 409–424. doi:10.1002/job.89.

.(u.å). *Sipri Military Expenditure Database*. <https://www.sipri.org/databases/milex> [Hämtad 2017-04-20]

SOU 2017:21. *Läs mig! Nationell kvalitetsplan för vård och omsorg om äldre personer*. Stockholm: Socialdepartementet.

Socialstyrelsen (2016). *Vård och omsorg om äldre. Lägesrapport 2016* [Elektronisk]. Falun: Edita Bobergs AB.

Socialstyrelsen (2017). Termbanken: *Äldreboende*  
<http://termbank.socialstyrelsen.se/?fSortingFld=22&fSortingDir=0&fSwitch=0&fTerm=äldreboende&fSubject=0.0.0> [hämtad 2017-05-03]

Sveriges kommuner och landsting (2015). *Strategier för vård och omsorgsboenden* [Elektronisk]. Stockholm: LTAB.

Theorell, T. (red.) (2012). *Psykosocial miljö och stress*. 2., [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual review of sociology*, 25(1), 271-305.

Watson, I. (2003) *Fragmented Futures: New Challenges in Working Life*. Annandale: Federation Press.

Wreder, M. (2005). *I omsorgens namn: tre diskurser om äldreomsorg*. Diss. Karlstad: Karlstads universitet, 2005. Karlstad.

Ydén, K. (2008). *"Kriget" och karriärsystemet: försvarsmaktens organiserande i fred*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet, 2008. Göteborg.

Äldre i Centrum (2009). *Ädelreformen och det särskilda boendet*.  
<http://www.aldreicentrum.se/till-tidskriften/Fakta/FAKTA--Adelreformen-och-det-sarskilda-boendet/> [hämtad 2017-05-03]

## Bilaga 1

### Intervjuguide: Organisatoriska utmaningar

#### 1. Bakgrundsfrågor

- Ålder, befattning, senaste årens yrkeserfarenheter

#### 2. Syn på Försvarsmakten som organisation

- Hur ser du på Försvarsmakten som organisation?

-

#### 3. Personlig upplevelse av utmaningar och ledarskapsstrategier:

- Vad utmanar dig mest i vardagen?
- Hur har dessa utmaningar förändrats över tid?

*Tilläggsfrågor beroende på vilka svar man får  
Resursneddragningar och dess påverkan  
Högre krav på individen, arbete/fritid  
Omorganiseringar*

- Hur hanterar man dessa utmaningar (var och en)?
- Olika på taktisk, operativ och strategisk nivå?
- Skillnad mot hur medarbetare hanterar dem?

#### 4. Förändringsprocesser och organisatoriska utmaningar:

- Vilka av följande förändringsprocesser [intervjupersonen får 7 st kort presenterade för sig] anser du påverkar Försvarsmakten?
- Vilka förändringsprocesser tror du är mest betydelsefulla? Varför?
- Hur anser du att Försvarsmakten påverkas av dessa [de som pekats ut som viktigast]?
- Vilka/vilket uttryck ser du att denna påverkan tagit sig i organisationen?
- Vilka möjligheter och begränsningar anser du att denna påverkan innebär?

#### 5. Övrigt att tillägga

## Bilaga 2

### **INTERVJUGUIDE organisatoriska utmaningar**

*Hur finns de tre organisatoriska utmaningarna närvarande? Hur tar de sig uttryck i den här kontexten? Hur hanteras de? (Finns det ett motstånd?)*

**1. Bakgrundsfrågor**

Ålder, befattning, senaste årens yrkeserfarenheter

**2. Syn på äldreomsorgen som organisation**

Hur ser du på äldreomsorgen som organisation?

**3. Personlig upplevelse av utmaningar och ledarskapsstrategier:**

Vad utmanar dig mest i vardagen? Hur hanterar du det? (strategier)

Hur har dessa utmaningar förändrats över tid?

**4. RESURSNEDDRAGNING - aneroxi**

Vilka konsekvenser kan du se finns som är kopplade till resursneddragningar? Hur hantera? Hur skulle du vilja hantera det som chef och ledare?

**5. KRAV - girighet**

Tillgänglighet, balansgång mellan arbetsliv och fritid,

Idag talas det ju en del om vikten av att ha en balansgång mellan arbete och fritid, hur tycker du att det fungerar här? Kan du själv göra det? Har du några framgångsfaktorer som du använder dig utan, eller strategier för att hitta balansen?

**6. ETISKA ASPEKTER - narcissistisk**

**Moraliska dilemman:** Kan du ge exempel på moraliska dilemman som du kan stöta på i ditt arbete? Hur hanterar du dom?

**Omorganiseringar** (narcissistisk)

Anser du att det inom äldreomsorgen har varit (mycket) omorganiseringar? Vad anser du om det i så fall? Vad blir konsekvenserna? Hur hanterar du det?

**8. Övrigt att tillägga?**

## Bilaga 3

# Förfrågan om intervjudeltagande i en studie om “organisatoriska utmaningar”

## Organisatoriska utmaningar i militär kontext

### Projektbakgrund

På Försvarshögskolan genomförs ett forskningsprojekt med syftet att identifiera organisatoriska utmaningar i den dagliga verksamheten och de transformeringsprocesser som leder till dessa utmaningar.

### Deltagande i studien

Det är en kvalitativ intervjustudie som vänder sig till studerande på Högre stabsutbildningen (2016-2018). Undersökningen förväntas dels resultera i vetenskapliga publikationer, dels utgöra grund för bredare kunskap om mörka organisatoriska sidor och dess påverkan på ledarskapsförmåga. Studiens resultat kommer att transformeras till utbildning där nyttan FHS officersutbildningar är i fokus. Mot bakgrund av ovanstående behöver vi personer som kan delta i studien och som vill bidra med sina erfarenheter kring olika aspekter av organisatoriska utmaningar. Deltagandet i studien är frivilligt. Insamlad material kommer att behandlas konfidentiellt och ingen enskild person kommer att kunna identifieras i resultatsammanställningen.

Intervjun genomförs i Försvarshögskolans lokaler. Vi beräknar cirka 60 minuter per intervju. För studien vill vi gärna intervjua ca 20 personer.

Dina erfarenheter är viktiga och vi hoppas att Du vill delge just Din syn på upplevelser av organisatoriska utmaningar. Har Du några frågor eller synpunkter är Du välkommen att kontakta oss på Institutionen för Säkerhet, Strategi och Ledarskap (ISSL, Försvarshögskolan).

**Aida Alvinus**

Projektledare

Docent i ledarskap

under påfrestande förhållanden

[xx]

**Arita Holmberg**

Docent i statsvetenskap

[arita.holmberg@fhs.se](mailto:arita.holmberg@fhs.se)

[aida.alvinius@fhs.se](mailto:aida.alvinius@fhs.se)

**Eva Johansson**  
Fil dr i pedagogik  
Avdelningschef ISS-K  
[eva.johansson@fhs.se](mailto:eva.johansson@fhs.se)

**Pernilla Hoke Åberg**  
Projektmedarbetare  
[Pernilla.HokeAberg@fhs.se](mailto:Pernilla.HokeAberg@fhs.se)

**TACK!**



## Bilaga 4

### Missivbrev

april 2017

Hej!

Vi heter Lisa Arenö och Pernilla Åberg och läser sjätte och sista terminen på Samhällsanalytikerprogrammet med inriktning organisering vid Karlstad universitet. Nu är det dags för oss att skriva vårt examensarbete (15 hp.).

Studien vi ska genomföra är en intervjustudie kring chefers syn på organisatoriska utmaningar samt vilka strategier som används för att hantera dessa. Undersökningen förväntas resultera i vår c-uppsats samt eventuellt vetenskapliga publikationer.

I vårt arbete önskar vi träffa personer som vill bidra med sina erfarenheter kring olika aspekter av organisatoriska utmaningar. Deltagandet i studien är frivilligt. Insamlat material kommer att behandlas konfidentiellt och ingen enskild person eller arbetsplats kommer att kunna identifieras i resultatsammanställningen.

Vi beräknar cirka 60 minuter per intervju.

Dina erfarenheter är viktiga och vi hoppas att Du vill delge just Din syn på upplevelser av organisatoriska utmaningar.

Har du frågor eller synpunkter kan du kontakta oss via mail eller telefon:

[xx , xx]

[xx , xx]

Handledare: Aida Alvinus

[xx]

Med vänliga hälsningar

Pernilla Hoke Åberg och Lisa Arenö