



Självständigt arbete (15 hp)

Författare		Program/Kurs
Mj Daniel Häggblad		HOP1
Handledare		Antal ord: 13989
Dr Erik Wikberg	Beteckning	Kurskod
	Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap	20015
LOGISTIKEN SKA FUNGERA, MEN TILL VILKET PRIS?		
Sammanfattning:		
<p>I organisationer finns kulturer som skapar olika normer och beteenden om hur uppgifter ska lösas både individuellt och i grupp. Dessa normer och beteenden kan leda till att fungerande tillvägagångssätt för att lösa ett problem kan bli vedertagna trots att sättet inte är organisationens vilja. Det tillsammans med en mentalitet hos personalen som innebär att uppgifter ska lösas till varje pris kan leda till djupt rotade felbeteenden. Dessa felbeteenden kan påverka arméns förmåga till logistisk uthållighet och i förlängningen negativt påverka möjligheten till att försvara Sveriges suveränitet.</p> <p>Studien avser undersöka hur grundläggande antaganden hos logistikofficerare påverkar arméns förmåga till logistisk uthållighet. En stark organisationskultur som gör att officeren känner att hen inte kan lösa sin uppgift utan att använda felaktiga metoder kan påverka Försvarsmaktens önskade tröskeleffekt och uthållighet att försvara Sverige i en krissituation.</p> <p>Resultatet från studien visar att det finns ett antal olika grundläggande antaganden som påverkar arméns förmåga till uthållighet. Det finns en kultur inom organisationen där <i>realistiska övningar</i> för logistiken inte uppfattas som viktiga. Det är normaliserande att använda <i>felaktiga metoder</i> eftersom det viktigaste är att stridsvagnarna måste kunna verka och det saknas en <i>förståelse</i> för logistikerns behov till att kunna utföra sitt arbete.</p>		
Nyckelord:		
Armén, logistik, militär, officer, organisationskultur, uthållighet.		

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	3
1.1 BAKGRUND.....	3
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	4
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	5
1.4 CENTRALA BEGREPP.....	5
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.6 DISPOSITION.....	6
2. TEORI	7
2.1 ORGANISATIONSKULTUR	7
2.1.1 <i>Scheins tre nivåer</i>	9
2.2 LOGISTISK UTHÅLLIGHET	10
2.3 SAMMANFATTNING AV TEORIKAPITLET.....	15
3. METOD	16
3.1 FORSKNINGSDSIGN	16
3.2 DATAINSAMLINGSMETOD	16
3.3 GENOMFÖRANDE	17
3.4 TEMAANALYS.....	18
3.5 METODDISKUSSION	19
3.6 VALIDITET OCH RELIABILITET	20
3.7 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	20
3.7.1 <i>Vetenskapsrådets forskningsetiska principer</i>	21
4. RESULTAT OCH ANALYS	22
4.1 DOKTRIN GEMENSAMMA OPERATIONER 2020.....	22
4.1.1 <i>Flexibilitet</i>	22
4.1.2 <i>Tillgänglighet</i>	23
4.1.3 <i>Kontinuitet</i>	23
4.1.4 <i>Överlevnad</i>	23
4.1.5 <i>Sammanfattning</i>	24
4.2 HANDBOK LOGISTIK VID INSATS	24
4.2.1 <i>Flexibilitet</i>	24
4.2.2 <i>Tillgänglighet</i>	24
4.2.3 <i>Kontinuitet</i>	25
4.2.4 <i>Överlevnad</i>	25
4.2.5 <i>Sammanfattning</i>	25
4.3 LOGISTIKOFFICERENS SYN PÅ UTHÅLLIGHET	26
4.3.1 <i>Realistisk övning</i>	26
4.3.2 <i>Felaktiga metoder</i>	28
4.3.3 <i>Förståelse</i>	30
5. DISKUSSION	32
5.1 REFLEKTION	33
5.2 FORTSATT FORSKNING.....	34
6. REFERENSER	35
6.1 LITTERATUR	35
6.2 ARTIKLAR.....	36
6.3 AVHANDLINGAR, RAPPORTER.....	37
6.4 ELEKTRONISKA KÄLLOR	37
6.5 FOKUSGRUPPSINTERVJUER	37

1. Inledning

Militär makt är en av många makter som formar vår värld. Det är inte alltid lätt att särskilja den militära makten från till exempel den politiska makten. För mer än 200 år sedan beskrev Carl von Clausewitz hur den militära makten kan ses som ett verktyg för den politiska makten.¹ Den militära makten förknippas ofta med vilka resurser som landets försvars- eller krigsmakt har. En del i den militära makten är förmågan att bibehålla en nivå av militära resurser för att lyckas med militära operationer över tid. För att lyckas med det behöver både materiel och personal anskaffas, utbildas och användas på ett klokt sätt för att erhålla en så hög uthållighet som möjligt.²

En organisation påverkas av *hur* den genomför ålagda uppgifter och av vilka skäl organisationen åläggs att genomföra uppgifterna. En av anledningarna till att en uppgift genomförs på ett visst sätt är den organisationskultur som finns inom organisationen.³ Forskning om organisationskultur har en tydlig plats inom företagsekonomin men den är ännu inte lika utbredd inom krigsvetenskapen. Vid internetsökningar om hur organisationskultur påverkar anställda inom Försvarsmakten har det i huvudsak avhandlats i elevuppsatser från Försvarshögskolan. I den senast utkomna Officerstidningen finns en artikel om hur synen på organisationskultur behöver breddas och det är en studie som nu ska inledas inom området.⁴ Under den faktainsamling som genomförts i samband med denna studie har det inte framkommit något som tar upp kopplingen mellan organisationskultur och förmågan till uthållighet. Internationella sökningar visar på fler artiklar men även i dessa artiklar är kopplingen mellan organisationskultur och militär uthållighet marginellt diskuterad.

1.1 Bakgrund

"Amateurs talk about tactics, but professionals study logistics"

- General Robert H. Barrow, USMC (Commandant of the Marine Corps)⁵

"Gentlemen, the officer who doesn't know his communications and supply as well as his tactics is totally useless."

- General George S. Patton, USA⁶

Ovanstående citat är från välkända amerikanska generaler som påpekar vikten av att alltid beakta de logistiska aspekterna vid militär planering. Detta är något som ofta tas upp som viktigt men som sedan inte alltid tas på allvar. Att logistiken är viktig är ingen underdrift och många har fått ett jobbigt uppvaknande när anfallet inte kan fortsätta på grund av brist av förnödenheter. Ett exempel är när USA anföll Irak under Gulfkriget mellan 1990–1991 där en av lärdomarna från operationen var koordineringen av leveranser och

¹ Carl von Clausewitz. *Om kriget*. 1832. Översättning av Hjalmar Mårtensson, Klaus-Rickard Böhme och Alf W. Johansson, (Stockholm: Bonniers, 1991), sid. 42.

² James J. Carafano, Measuring Military Power, *Strategic Studies Quarterly*, Vol. 8 No. 3, Austere defense special edition, (fall 2014), pp 11-18, sid. 16.

³ Jeffrey W. Donnithorne, The power of organizational culture, *Air university press*, (2013), pp. 21-38, sid. 21.

⁴ Linda Sundgren, "Synen på militär organisationskultur behöver breddas", *Officerstidningen* nr 5 (2020), sid. 14.

⁵ International Military Forum. *Logistics Quotes*, 2013, <https://www.military-quotes.com/forum/logistics-quotes-t511.html> (hämtad 2020-08-11)

⁶ International Military Forum. *Logistics Quotes*,

att hitta en balans mellan manöver, eldkraft och uthållighet.⁷ Svenska Försvarsmaktens doktriner och handböcker påtalar även de vikten av en fungerande logistik. I Doktrin Gemensamma operationer 2020 står det:

”En väl fungerande och tillgänglig logistik är en förutsättning för uthålliga gemensamma operationer.”⁸

Logistiken ska bidra till genomförandet av gemensamma operationer under lång tid och med hög uthållighet. Det i syfte att försvåra en angripares försök till styrketillväxt och utbredning samt att återställa nationell suveränitet.⁹ Sveriges Överbefälhavare Micael Bydén tar i sitt anförande under rikskonferensen Folk och Försvar, 13 januari 2020 upp att en förväntad utveckling för Sveriges försvar under kommande år är en utökad uthållighet.¹⁰

Under en längre tid har Försvarsmakten haft ett insatsförsvar där fokus legat på att genomföra internationella insatser och logistikkoncepten har prioriterats till att stödja dessa. Tider förändras och Försvarsmakten får nya fokusuppgifter som kräver nya logistikkoncept. Förbandsstrukturen har förändrats för att kunna omhänderta ett robustare logistikkoncept som är anpassat för att möta ett angrepp mot Sverige. Det innebär bland annat förändrade metoder hur organisationen genomför övningar där fokus nu ligger på att öva i brigadsram och genom det öka tröskeleffekten. För att organisationen ska lyckas, behöver alla funktioner öva på ett realistiskt sätt.

1.2 Problemformulering

Försvarsmaktens doktrin beskriver att logistik är en förutsättning för att lyckas med uthålliga operationer. Utan fungerande logistik finns risken att stridskrafterna inte kan verka. Trots att det är viktigt finns inte alltid resurserna vilket kan leda till att uppgifter får lösas på ett alternativt sätt. Ett alternativt sätt som kan bli kulturellt vedertaget som det rätta sättet. En kultur som skapar olika normer och beteenden om hur uppgifter ska lösas både individuellt och i grupp inom en organisation.¹¹ I en organisation likt Försvarsmakten finns en mentalitet hos anställda att uppgiften ska lösas med alla tillgängliga medel.¹² Det är inget undantag för de officerare som jobbar inom logistiken vilket påverkar hur besluten fattas inom funktionen och hur de logistiska funktionerna planerar och genomför övningar. För att logistiken skall fungera i en kontext där staten Sverige är under anfall behöver den övas. Den behöver övas i en miljö där beställningsförfarande, logistikflöden, skydd och metoder får prövas med friktioner. Friktioner som innebär att logistikerns och chefers improvisation och förtänksamhet får prövas för att skapa den erfarenhet som behövs för att bidra till en logistisk uthållighet.

⁷ Anthony H. Cordesman, *Lessons of the Gulf War: 1990-1991*, Center for strategic & international studies, (2013), sid. 13.

⁸ Försvarsmakten, *Doktrin gemensamma operationer 2020*, (Stockholm, Försvarsmakten, 2020), sid. 90.

⁹ Försvarsmakten 2020, sid. 73.

¹⁰ Försvarsmakten, *Militärt försvar i tillväxt*, Sälen 2020-01-13, <https://www.forsvarsmakten.se/sites-sets/3-organisation-forband/overbefalhavaren/tal-och-debattartiklar/nuvarande-obs-tal-och-debattartiklar/200113-ob-micael-bydens-anforande-vid-folk-och-forsvar-2020.pdf> (hämtad 2020-08-24), sid. 5-6.

¹¹ Edgar H. Schein, *Organizational culture and leadership*, tredje upplagan, (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), sid. 1-2.

¹² Stephen M., Rutner, Maria Aviles, och Scott Cox, *Logistics Evolution: A Comparison of Military and Commercial Logistics Thought*. *The International Journal of Logistics Management* 23(1): 96-118, (may 2012), sid. 113.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka hur organisationskultur och främst de grundläggande antaganden som finns inom armén påverkar förmågan till logistisk uthållighet. En stark organisationskultur som gör att officeren känner att hen inte kan lösa sin uppgift utan att använda felaktiga metoder kan påverka Försvarmaktens önskade tröskeleffekt och uthållighet att försvara Sverige i en krissituation. Denna studie ska svara på följande frågeställning:

Hur påverkas arméns förmåga till logistisk uthållighet av dess grundläggande antaganden som finns i organisationskulturen?

1.4 Centrala begrepp

Logistisk uthållighet definieras enligt Försvarmaktens publikation *Grundsyn logistik*:

"Logistik syftar till att ge stöd till strategisk, operativ och taktisk militär verksamhet. Syftet uppnås genom att upprätta och bibehålla efterfrågad tillgänglighet, uthållighet och rörlighet hos Försvarmaktens förband och enheter."¹³

Grundläggande antaganden definieras enligt Edgar Scheins tredje nivå och omfattar ett agerande som vid upprepande tillfällen fungerar och är tillförlitliga. Ett fenomen där känslor och tankar i hur gruppen löser ett problem blir en självklarhet. Sättet att lösa problemet innebär inte alltid att det följer organisationens kommunikation om hur problemet ska hanteras.¹⁴

1.5 Avgränsningar

Trots att det troligtvis finns kulturella skillnader inom Försvarmakten avgränsas denna studie till att enbart omfatta officerare inom delar av armén. Studien är även avgränsad att inom armén enbart omhänderta tankar från officerare som arbetat med logistik under en längre tid. Motivet till att endast använda officerare med erfarenhet av logistik är för att få empiri från de som arbetar praktiskt med logistik dagligen och genom det skapa en bild av hur uppgifterna löses i nuläget. Studien rymmer inte förvaltningsverksamheten fastän det är en stor och viktig del av logistiken. Strategisk nivå berörs inte utan fokus ligger på försörjning av operativa och taktiska förband.

¹³ Försvarmakten, *Grundsyn Logistik*, (Stockholm, Försvarmakten, 2007), sid. 8.

¹⁴ Edgar H. Schein, och Peter Schein, *Organizational culture and leadership*, femte upplagan, (Hoboken: Wiley, 2017), sid. 21.

1.6 Disposition

Kapitelindelning	Namn	Innehåll
Kapitel 2	Teori	Redovisar relevanta teorier som ligger till grund för studiens analys och diskussion.
Kapitel 3	Metod	Avhandlar studiens forskningsdesign, hur empirin har inhämtats, studiens validitet och reliabilitet samt etiska överväganden.
Kapitel 4	Resultat och analys	Redovisar resultat och analys från genomförd textanalys och empiri från fokusgrupper.
Kapitel 5	Diskussion	Studien avslutas med diskussion och reflektion rörande resultatet samt förslag på fortsatt forskning.

2. Teori

Teorierna ska skapa en grund för att öka förståelsen för resultatet men också beskriva ur vilket perspektiv som diskussionen kommer utgå ifrån.

2.1 Organisationskultur

"Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden"
- Henning Bang¹⁵

Ovanstående citat är en av många definitioner på vad organisationskultur innebär. Bang menar att en anledning till svårigheterna att tydligt definiera detta beror på att kultur är något abstrakt och benämning på ett antal fenomen. Vi känner igen oss men det kan vara svårt att exakt återge vad det är för något.¹⁶

Enligt Henning Bang är organisationskultur ett begrepp som växte fram under 1980-talet. Innan dess finns endast några få studier om organisationskultur. Den tidigare forskningen fokuserade i huvudsak på organisationsklimat och det kan inte likställas med organisationskultur. Organisationsklimatforskningen använder en mer kvantitativ forskning med formulär som försöker skapa klimatindex på hela organisationen. Organisationskulturforskningen använder sig istället av en mer kvalitativ forskning och fokuserar på det gemensamma sättet som organisationsmedlemmarna ser på omvärlden.¹⁷ Organisationskulturforskningen är etablerad inom företagsekonomi och har börjat växa inom krigsvetenskapen då det finns en stark kultur inom militären som är intressant för forskning. En av anledningarna är att det finns många formella och informella regler som byggs upp under dels officerarnas utbildning dels i det vardagliga arbetet. Under utbildningen formas ny officerare men även de som går nivåhöjande utbildning av organisationens institutionella ramverk. Där finns lärare som utgörs av erfarna officerare som mentorer och undervisar hur saker ska genomföras likt en indoktrinering.¹⁸ En annan del som gör att det är intressant att forska på kulturen inom militären är den gruppdynamik som uppstår då uppgifter ska lösas i en hotfull miljö. När uppgifter har lösts med återkommande positiv feedback som resultat blir det ett tillvägagångsätt som blir accepterat inom gruppen. Den kunskapen förs sedan vidare till nya medlemmar då den anses som det rätta sättet att lösa uppgiften.¹⁹

Kulturen i en organisation är viktig för möjligheten att utveckla och anpassa organisationer. Det gäller även militära organisationer och anses som en viktig faktor för effektivitet och innovation. Kulturen speglar hur organisationen ser på problem och hur den sätter ramar för lösningar. Om organisationen har en kultur som inte är förändringsbenägen leder det till att den har svårt att anpassa sig efter nya situationer.²⁰

¹⁵ Henning Bang, *Organisationskultur*, (Lund: Studentlitteratur, 1994), sid. 24.

¹⁶ Bang 1994, sid. 21-24.

¹⁷ Bang 1994, sid. 26-27.

¹⁸ Elizabet Kier, *Imagining War*, (New Jersey: Princeton University Press, 2017), sid. 28.

¹⁹ Carey Walker och Matthew Bonnot, *Understanding Organizational Climate and Culture*, *Army Press Online Journal*, Forth Deavenworth, Kansas, (2016), pp. 16-29, sid. 2.

²⁰ Frank, G. Hoffman, *How we bridged a wartime Learning Gap*, *United States Naval institute proceedings*, Annapolis Volym 142 nr 5 (2016), 22-29, sid. 2.

På uppdrag från Försvarsmakten genomförde Peter Magnusson en explorativ studie om organisationskulturen i Försvarsmakten i syfte att underlätta för fortsatt forskning och diskussion inom kulturområdet. Han delar in kulturen i det som är generellt för hela Försvarsmakten och det som skiljer mellan vapengrenarna flygvapnet, marinen och armén. Det som är generellt för hela Försvarsmakten är en hög grad av kollektivism och maktdistans, ett regelklimat kombinerat med helhetskontroll och en stark homogenitet inom officerskåren. Han beskriver även att det finns en stark lojalitet inom officerskåren samt en lojalitet mellan arbetstagare och organisation.²¹ Magnussons beskriver hur den starka homogeniteten bland officerare kan ha en negativ effekt för utveckling av organisationen. Han menar att organisationer som arbetar med innovation istället söker personer med olika personligheter, kunskaper och färdigheter för att öka dynamiken i gruppen.²² I övrigt är forskning om organisationskulturen inom svenska Försvarsmakten begränsad och återfinns i huvudsak endast i elevuppsatser.

En väl citerad bok i ämnet är Edgar Scheins bok *Organizational Culture and Leadership*. Boken finns i fem upplagor och innehåller en populär beskrivningsmodell där Schein förklarar organisationskulturen som tre olika nivåerna av hur kulturen kan analyseras. Scheins definition av organisationskultur är enligt följande:

"...as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."
- Edgar Schein²³

Han menar att kulturen i en grupp är den ackumulerade kunskapen om hur problem ska hanteras. När grupper utvecklar egna lösningar på hur en uppgift ska lösas och de fungerar tillfredställande för gruppen förs de kunskaperna vidare till nya gruppmedlemmar som det rätta sättet att lösa dessa problem. Det innebär inte att det är organisationens vilja av hur ett problem ska lösas vilket kan leda till problem. Alla grupper måste omhänderta två stora problem och det första är att lyckas få gruppen att överleva, växa och anpassa sig till sin omgivning. Det andra är den dagliga interaktionen för att kunna anpassa sig och lära sig. Det kan till exempel vara att lära sig språket som används i gruppen eller vilka oskrivna regler som finns.²⁴ Inom gruppen finns ett antal antaganden som berör bland annat värderingar, önskvärda beteenden och normer. Dessa kan vara djupt rotade i gruppen och är inte förhandlingsbara att förändra. Dessa antagande förs vidare till nya gruppmedlemmar då de anses vara det rätta sättet att tänka, känna och hantera problem. För att förändra kulturen som är djup rotad inom en grupp krävs ofta att hela gruppen splittras.²⁵

Liknande definition förekommer inom forskning om militär organisationskultur. Peter Wilson har skrivit en artikel som avhandlar hur normer och värderingar påverkar solda-

²¹ Peter Magnusson, *Organisationskulturer i Försvarsmakten*. Stockholm: (Försvvarshögskolan, 1998), sid. 68.

²² Magnusson 1998, sid. 65.

²³ Schein 2004, sid. 17.

²⁴ Schein 2004, sid. 18 och 112.

²⁵ Schein och Schein 2017, sid. 7-9.

ters beteenden. Han definierar organisationskultur som värderingar, normer och antaganden som guidar människans handlande. Kulturen gör det möjligt att tolka situationer och hjälper till att ta rätt beslut genom att begränsa antalet valmöjligheter och sälla bort överflödiga alternativ.²⁶

För denna studie kommer Scheins definition av organisationskultur användas. Den bedöms lämplig eftersom många andra teorier har liknande definition samt att den är återkommande i många artiklar som avhandlar organisationskultur. Delar av Scheins tre nivåer används som en del i analysen.²⁷

2.1.1 Scheins tre nivåer

Schein delar upp organisationskultur i tre nivåer som belyser i vilken grad som fenomen inom kulturen är synlig för en som studerar den. Från det synliga och uppenbara ner till det djupa och underförstådda. Det mest synliga fenomenet är *artefakter*. Det är vad du kan se, höra och känna när du träffar en ny grupp. Där ingår den fysiska miljön som språket, observerbara ritualer och ceremonier, myter och historier om organisationen. Där ingår även till exempel uniformer inom militären, utbildningstecken och uppträdande. Detta fenomen är lättaste att se men är kanske det svåraste att tolka då det krävs en förförståelse. Det är speciellt svårt att försöka antyda djupa slutsatser från endast artefakter eftersom den som observerar kommer använda sin förförståelse och kan genom det dra felaktiga slutsatser.²⁸ Artefakter kommer inte att analyseras i denna studie då den inte anses passa in med syftet för studien att undersöka diskrepansen mellan hur organisationen vill lösa problem och hur organisationen faktiskt löser den.

Den andra nivån är *gemensamma uppfattningar och värderingar*. I den här nivån inkluderar Schein mål, ambitioner, värderingar, ideal och normer. Det räcker inte att någon uttrycker värderingar och normer för att de ska få validitet utan det kräver att andra ansluter sig och att det fungerar för att det ska bli gemensamma värderingar.²⁹ För denna studie kan Försvarmaktens doktriner, reglementen och handböcker ses som organisationens mål, värderingar och normer. En grupp kan frångå den uttalade uppfattningen och värderingen om gruppen testat en annan lösning som fungerar och som de anser är bättre. Den transformeras genom först en individuell uppfattning i en ny situation som blir föremål för ifrågasättande och utmanad. Om den är lyckosam blir den inledningsvis en delad värdering för att tillvägagångssättet fungerar fler gånger och anses som trovärdig för att sedan övergå till en gemensam uppfattning. Det är inte alla värderingar och uppfattningar som går igenom denna transformation utan det kan även uppnås genom socialt godkännande inom gruppen. Om det finns enskilda som inte godkänner värderingar och uppfattningar riskerar de att bli uteslutna från gruppen. Om värderingar och uppfattningar som visar sig meningsfulla för en grupp inte överensstämmer med värderingar och uppfattningar som förknippas med effektivitet kan det bli en diskrepans mellan organisationens och gruppen. Det som kommuniceras som önskat beteende visar sig vara något annat i verkligheten.³⁰

²⁶ Peter Wilson, Defining Military Culture, *The Journal of military History*, (jan, 2008); 72, 1; Military Database pp. 11-41, sid. 14.

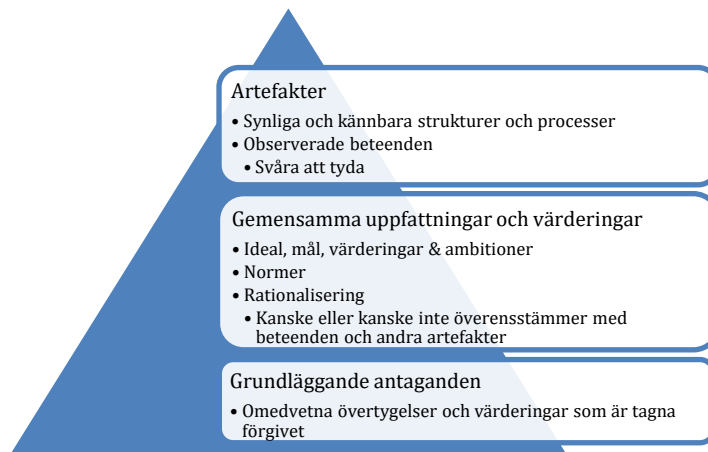
²⁷ Översättning av Scheins tre nivåer: Artifacts - artefakter, Espoused Beliefs and Values - gemensamma uppfattningar och värderingar och Basic Assumptions - grundläggande antaganden.

²⁸ Schein och Schein 2017, sid. 17-18.

²⁹ Schein och Schein 2017, sid. 19.

³⁰ Schein och Schein 2017, sid. 19-20.

Den tredje nivån är *grundläggande antaganden*. När ett agerande som vid upprepande tillfällen fungerar och är tillförlitliga till slut blir taget som en självklarhet. Det är dessa antaganden som vägleder arbetet utan någon reflektion. Det är svårt att förändra dessa antaganden då de är svåra att ifrågasätta. Schein menar att grundläggande antaganden definierar vad som är viktigt att förstå, vad saker betyder, hur man reagerar emotionellt till händelse och vilka tillvägagångssätt som krävs i olika situationer. Även om de grundläggande antagandena inte är effektiva eller produktiva är det lättare att förneka och förtränga detta istället för att förändra sitt antagande. Det är vanligt att likasinnade hittar varandra då det förstärker sitt antagande och det är bekvämt att inte få sitt antagande utmanad. Fastän det kanske är ett ineffektivt sätt att lösa en situation.³¹ Nedan sammanfattas Scheins tre nivåer:



Figur 1 Scheins tre nivåer av kultur (författarens översättning)³²

Modellen har dock fått en del kritik då den anses ha ett antal brister. Bland annat tar Schein lite hänsyn till yttre faktorer som påverkar organisationen. Författarna Lilach Sagiv och Shalom H. Schwartz beskriver tre inflytande källor till hur kulturen formas i en organisation. Det är kulturen i det omgivande samhället, värdeprioriteringar inom organisationen och organisationens huvuduppgift. De menar att även dessa faktorer påverkar hur organisationen formar sin kultur.³³ Dessa faktorer kommer dock inte att omhändertas i denna studie.

2.2 Logistisk uthållighet

Mycket av det som studerats och dokumenterats inom militär logistik är av äldre karaktär. I artikeln *Logistics Evolution: a Comparison of Military and Commercial Logistics Thought*, skriver Stephen Rutner, Maria Aviles och Scott Cox att forskningen inom militär logistik tidigare hade ett försprång gentemot forskningen rörande civil logistik. Vid andra världskrigets slut hade dock forskningen om civil logistik gått om den militära och utökade därefter löpande försprånget.³⁴ Intresset för militär logistik har vaknat till liv och det har börjat produceras fler mindre studier. I studien *Sourcing Decisions for Military Logistics in Peace Support Operations* skriven av Per Skoglund påtalas att det finns en stor teoretisk lucka inom just forskningen om modern militär logistik. Han påvisar att samtida

³¹ Schein och Schein 2017, sid. 21-25.

³² Schein och Schein 2017, sid. 18.

³³ Lilach Sagiv och Shalom H. Schwartz, Cultural values in organisations: Insights for Europe. *European Journal of International Management*, (2007), pp. 176-190, sid. 3 och 13.

³⁴ Rutner, Aviles och Cox 2012, sid. 102.

forskning rörande militär logistik saknas samtidigt menar han att den forskning som genomförts avhandlar större nationer och att forskningen rörande små staters militära logistik är skral.³⁵

Det finns ett antal studier som försöker identifiera logistikens påverkan i operationer. Martin Van Creveld behandlar i sin bok *Supplying War. Logistics from Wallenstein to Patton*,³⁶ om ett antal fall mellan tidsperioderna 1805–1944 och hur logistiken har påverkat utfallen i olika slag men presenterar ingen generell teori. Samma sak gäller Charles R. Shraders bok *A War of Logistics*,³⁷ som fokuserar på den logistiska organisationen och förmågor som anses vara avgörande för kriget mellan fransmännen och vietminh i Indokinakriget mellan åren 1945–1954. Men även här är det fallet som är intressant och inte att presentera en teori rörande logistikens påverkan av utfallet.

Det finns ett antal författare som har med vetenskapligt angreppssätt tagit fram logistikteorier. Några av de mest förekommande är P.D. Foxton (*Powering war: Modern Land Force Logistics, 1994*), Parmodh Sarin (*Military Logistics. The Third Dimension, 2000*) och Mosche Kress (*Operational Logistics The Art and Science of Sustaining Military Operations*).³⁸ Den senast utgivna boken av dessa tre är Kress bok som är skriven 2002 och den andra upplagan utgiven 2017.

P.D. Foxton skriver om uppbyggnad av logistikkoncept och beskriver hur koncept kan formas. Han beskriver fem principer som benämns, förutseende, ekonomi, flexibilitet, enkelhet och samarbete.³⁹ Boken tar sin grund utifrån ett markperspektiv och fokuserar endast på den taktiska nivån där fokus ligger på förnödenhetsförsörjning och transporttjänst.

Sarin skriver om principer för logistiken inom den indiska militären. Då Sarins texter saknar metodologi och transparens kan slutsatser anses vara vagt vetenskapliga varför Sarins teori endast används i liten utsträckning.

Utifrån ramen för detta arbete används i huvudsak Kress teori. Den anses lämplig eftersom den är skriven med en transparens, vetenskaplighet och en metod som stärker hans resonemang. Den uppfattas som bred och har ett fokus på operativ och taktisk nivå. Boken är den senast utgivna och är återkommande i andra studier om militär logistik. Han utbildar och forskar främst med stridsmodellering men har även ett forskarintresse inom militär logistik där han har blivit erkänd internationellt och är flitigt citerad.⁴⁰ Kress delar upp logistik i tre nivåer vilket är strategisk-, operativ- och taktisk logistik där hans huvud-

³⁵ Per Skoglund, Sourcing decisions for military logistics in Peace Support Operations, doktorsavhandling (Jönköping: Jönköping University, 2012), sid. 26.

³⁶ Martin van Creveld, *Supplying war. Logistics from Wallenstein to Patton*. andra upplagan. Cambridge: (Cambridge university press, 2004).

³⁷ Charles R Shraders, *A War of Logistics. Parachutes and Porters in Indochina, 1945-1954*, (Kentucky: The University Press of Kentucky, 2015).

³⁸ P. D. Foxton, *Powering war. Modern land force logistics*. (London: Brassey's, 1994); Parmodh Sarin, *Military logistics. The third dimension*. (New Delhi: Manas, 2000); Moshe Kress, *Operational Logistics, The Art and Science of Sustaining Military Operations*, andra upplagan, (Heidelberg: Springer International Publishing 2016).

³⁹ Foxton 1994, sid. 3.

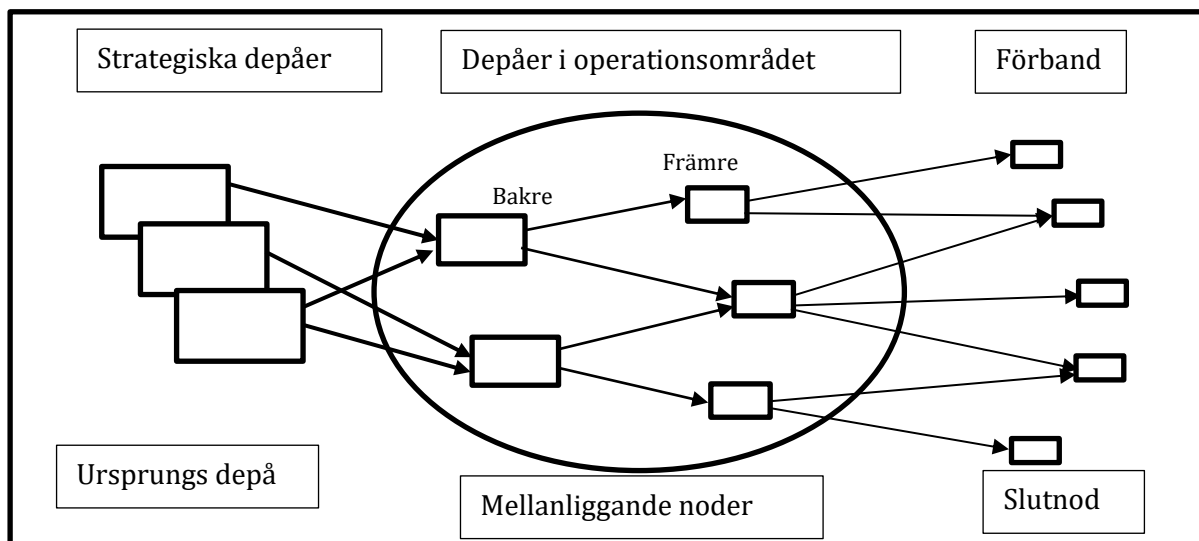
⁴⁰ Operations Research Home Page, 2014, <http://faculty.nps.edu/mkress/>, (hämtad 2020-09-14).

fokus är på operativ- och taktisk logistik. De olika nivåerna är nödvändigtvis inte helt separerade från varandra och Kress beskriver de synergieffekter som finns dem emellan.⁴¹ Han beskriver även att målet med den operativa logistiken är att förebygga den logistiska luckan som kan leda till kulmination. Där behovet inte kan mötas på grund av tid för leverans eller mängd förnödenheter.⁴²

Kress föreslår följande definition om vad operativ logistik innebär:

"A collection of means, resources, organization, and processes that share the common goal of sustaining campaigns and large-scale military operations. This collection, which is derived from strategic logistics, is utilized as input for the tactical logistics. OpLog is designated to sustain battles that are distributed in time and space."⁴³

Kress presenterar en teori om hur logistikkoncept byggs upp inom militära organisationer. Teorin används till att utvärdera om logistikkonceptet är hållbart innan en operation ska genomföras. Kress visualiserar sina resonemang genom en modell som byggs upp av noder (flygplatser, hamnar, logistikförband och omlastningsplatser) och kommunikationslinjer. På kommunikationslinjerna sker flöden av förnödenheter, militär materiel och förband som kan vara på land, över sjön och i luften. Flödena binder ihop noderna och tillsammans bildar de ett logistikkoncept. Noderna och kommunikationslinjerna delas upp i olika nivåer och benämns som strategiska depåer, depåer i operationsområdet samt förband. Operationsområdet kan delas upp i en bakre och en främre nivå enligt nedan:



Figur 2 Kress modell av logistiskt nätverk.⁴⁴

⁴¹ Kress 2016, sid. 15-16.

⁴² Kress 2016, sid. 62-63 & 74.

⁴³ Kress 2016, sid. 36.

⁴⁴ Kress 2016, sid. 25.

Han menar att det finns tio olika egenskaper som ska tas i beaktande vid planering och utvärdering. De delas i sin tur upp i två olika typer där de tre första beskrivs som kognitiva och övriga sju representerar strukturella och operativa egenskaper (figur 3).⁴⁵

Typ	Egenskap	Innebörd
Kognitiv	Synkronisering	Händelsestyrd och normala logistikflöden synkronisera mot den operativa klockan.
Kognitiv	Förtänksamhet	Förtutse framtida behov av förnödenheter.
Kognitiv	Improvisation	Möjlighet till att lösa oförutsägbara problem.
Strukturella & operativa	Flexibilitet	Teknisk flexibilitet att kunna nyttja system på flera olika sätt samt den strukturella flexibiliteten att kunna förändra flöden efter behov.
Strukturella & operativa	Tillgänglighet	Behoven för främre enheter att kunna vara självförsörjande.
Strukturella & operativa	Kontinuitet	Stabiliteten av logistikflöde mellan bakre och främre nivå.
Strukturella & operativa	Tempo	Styrning av förnödenheternas tempo i logistikflödet.
Strukturella & operativa	Enkelhet	Syftar till att undvika extra friktioner genom en centraliserad ledning. Rätt mängd logistikförband på rätt plats.
Strukturella & operativa	Överlevnad	Syftar till att kunna skydda egna logistikflöden och logistikplatser mot en motståndare.
Strukturella & operativa	Effektivitet	Rätt saker, på rätt plats vid rätt tidpunkt med rätt kvalitet.

Figur 3 Författarens sammanställning av Kress egenskaper⁴⁶

De kognitiva egenskaperna beskriver relationen mellan den operationella förutsättningen och det logistiska tänkandet. Egenskaperna går inte att mäta utan är en hjälp för logistiskt tänkande vid planering och genomförande.⁴⁷ De strukturella och operativa egenskaperna beskriver designen för det logistiska nätverket i ett logistikkoncept. Dessa går att använda för att systematisk utvärdera kvalitén på ett logistikkoncept innan en operation ska genomföras. De olika egenskaperna kan variera i hur viktiga de är beroende på vilket sammanhang konceptet ska användas i. Men alla egenskaper bör funderas igenom innan ett logistikkoncept ska implementeras. Denna studie har sin grund från fyra egenskaper och de beskrivs nedan mer ingående med en sammanfattning av egenskapen i kursiv text.

Flexibilitet

Flexibilitet innebär att med tillgängliga resurser kunna hantera behov av förändringar i rådande logistikkoncept. Det är viktigt att kunna anpassa logistiken efter uppkomna situationer men att fortfarande uppnå de angivna målen. Det finns två typer av logistisk flexibilitet. Inneboende flexibilitet i tekniska system exempelvis en lastbil som är specificerad att köra många olika typer av förnödenheter har en högre flexibilitet än en lastbil som endast är tänkt att köra en typ av förnödenhet. Den andra typen av flexibilitet ligger i metoden och strukturen. Det innebär att konceptet ska kunna hantera en omdirigering av leveranser från en plats till en annan snabbt och effektivt. Har förbandet hög flexibilitet medför det att chefer och logistiker har en större handlingsfrihet att följa operationens

⁴⁵ Kress 2016, sid. 51.

⁴⁶ Kress 2016, sid. 51-58.

⁴⁷ Kress 2016, sid. 51.

förändrade planer.⁴⁸ I Meir Finkels bok, *On Flexibility*, finns tankar om flexibilitet i militära organisationer som liknar de tankar Kress har om teknisk flexibilitet. Finkel menar att ett tekniskt system kan liknas vid ett träd där det finns många olika grenar som symboliserar olika möjligheter att lösa en uppgift.⁴⁹

Teknisk flexibilitet att kunna nyttja system på flera olika sätt samt den strukturella flexibiliteten att kunna förändra flöden efter behov.

Tillgänglighet

Tillgänglighet relaterar till den taktiska nivån och i vilken utsträckning de främre förbanden ska kunna verka självständigt. En högre tillgänglighet innebär att förbandet har en tillräcklig mängd förnödenheter för att klara sig utan omfattande underhållstransporter under en period. För att lyckas krävs att resurserna finns på förbandet innan operationen börjat och beroende på hur lång tid ett förband ska klarar sig med egna resurser. Det bestämmes hur lång logistikkedjan får vara för att kunna försörja förbandet innan deras förnödenheter tar slut. En hög tillgänglighet innebär att rörlighet och handlingsfrihet minskar då förbandet måste anpassa sig till de stora förnödenhetstillgångarna.⁵⁰ Likt Kress beskriver Foxtton att flexibilitet ökar om tillgängligheten är centraliserad eftersom det är svårt att förutse var förnödenheterna kommer behövas.⁵¹

Behoven för främre enheter att kunna vara självförsörjande.

Kontinuitet

Kontinuitet står för stabiliteten av förnödenhetsflöden mellan bakre området och stridsområdet. Stabiliteten i flödet upprätthålls när det inte finns några blockeringar längs transportvägar och att det inte förekommer några avbrott eller yttre påverkan av flödet. Blockeringar skulle exempelvis kunna bero på överbelastning av transportvägar eller dåligt planerade transporter. Det kan även bli blockeringar när det blir fel i ledningssystemen vilket kan leda till okontrollerbara rörelser. Avbrott i flödet kan orsakas av långa transportvägar och påverkan från en motståndare.⁵² Foxtton menar att efter andra världskriget växte det fram två olika sätt att skapa kontinuitet. Warszawapaktens sätt var att alla förnödenheterna skulle finnas vid förbanden och när det var slut byttes förband ut vilket skulle kunna ses som ett offensivt sätt att bibehålla kontinuitet. Det andra sättet var NATO (North Atlantic Treaty Organisation) sättet som innebar att förnödenheter kördes fram från bakre nivå likt det koncept som används idag av Sverige.⁵³

Stabiliteten av logistikflöde mellan bakre och främre nivå.

⁴⁸ Kress 2016, sid. 54-55.

⁴⁹ Meir Finkel, *On Flexibility Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*, (Stanford: California, 2011), sid. 2-4.

⁵⁰ Kress 2016, sid. 55-56.

⁵¹ Foxtton 1994, sid. 87-88.

⁵² Kress 2016, sid. 56.

⁵³ Foxtton 1994, sid. 15-18.

Överlevnad

En av de större skillnaderna mellan civila logistikkoncept och militära logistikkoncept är förmågan till överlevnad.⁵⁴ Svensk krigföring utgår operativt från manöverkrigföring. Manöverkrigföring ska identifiera, påverka, splittra och bekämpa motståndarens förmågor där det uppstår för motståndaren kritiska sårbarheter. Som exempel meddelar Militärstrategisk doktrin 2016 att drivmedelsförsörjningen kan vara en sådan sårbarhet.⁵⁵ Det är inte otänkbart att en motståndare vill påverka organisationens logistikflöden vilket gör att identifieringen av egna sårbarheter blir viktiga när man tar fram ett logistikkoncept. Det finns många hot som kan påverka logistikflöden och noder. Det kan vara långgräckviddiga vapensystem men även mindre sabotageenheter. Därför behöver mycket kraft läggas på att skydda transportvägar och grupperingsplatser.⁵⁶ Även Sarin tar upp att logistiken inte är undantagen striden och den behöver skyddas. Det görs genom att logistikern och taktikern utvecklar ett tätt samarbete emellan samt att de får en förståelse för varandras arbete. Det finns inga säkra bakre områden i krig och risken för stora problem uppstår om inte samarbetet mellan taktikern och logistikern fungerar.⁵⁷

Syftar till att kunna skydda egna logistikflöden och logistikplatser mot en motståndare.

2.3 Sammanfattning av teorikapitlet

Teorikapitlet har inriktats till att beskriva hur organisationskulturen kan analyseras utifrån tre nivåer samt hur logistisk uthållighet definieras i denna studie. Eftersom kulturen påverkar organisationen och individer olika kan det finnas skillnader i synen på vad förmågan uthållighet innebär inom organisationen. Det kan även finnas skillnader i hur en organisation vill att uppgifter ska lösas med bästa möjliga effektivitet och hur den i verkligheten löses då det finns skilda grundläggande antaganden i olika grupper.

Denna studie fokuserar på logistikofficerens syn på logistisk uthållighet. Det för att kunna identifiera om det finns grundläggande antaganden inom området som skiljer sig från de gemensamma uppfattningarna och värderingarna inom Försvarsmakten. Valda teorier är flitigt citerade i liknande studier vilket förstärker deras äkthet. Eftersom det går att särskilja de tre nivåerna som Schein beskriver underlättar det analysarbetet då det går att kategorisera empirin. Teorin är även lämplig då det är uppfattningar, värderingar och antaganden som studien fokuserar på. Definitionen av logistisk uthållighet syftar till att ge en kontext och djup i hur denna studie ser på ämnet.

⁵⁴ Kress 2016, sid. 58.

⁵⁵ Försvarsmakten, *Militärstrategisk doktrin – MSD 16 2016*, (Stockholm: Försvarsmakten, 2016), sid. 58-61.

⁵⁶ Kress 2016, sid. 58.

⁵⁷ Sarin 2000, sid. 64.

3. Metod

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignen för denna studie är en beskrivande enfallstudie. Fallstudien som forskningsstrategi syftar till att bidra till den samlade kunskapen om bland annat individuella, sociala och organisatoriska fenomen. Fallstudien möjliggör för forskaren att bibehålla en helhet och meningsfullheten i verkliga händelser i exempelvis organisationen. Fallstudien är lämplig att använda när forskaren vill studera en aktuell företeelse i dess verkliga kontext.⁵⁸ Det enskilda fallet kommer att stå i centrum och studien kommer vara teorikonsumerande. Existerande teorier tillsammans med förklaringsfaktorer inom ett område kommer att beskriva och förklara det enskilda fallet.⁵⁹

Studien kommer med stöd av teorierna förklara fallet. Fallet i sig är officerarens syn på förmågan till uthållighet för svenska arméförband. Fallet motiveras av att det kan finnas en diskrepans mellan Försvarsmaktens normer och officerarnas beteenden eller attityder som påverkats av organisationskulturen. De lärdomar som återfinns i studien kommer ge Försvarsmakten god information om hur logistikofficerarna på taktisknivå inom armén ser på logistisk uthållighet.

Val av forskningsdesign motiveras av Roberts Yins beskrivning för att genomföra en enfallsstudie enligt det representativa eller typiska fallet. Syftet är att fånga och beskriva omständigheter i en vanlig eller vardaglig situation.⁶⁰ I denna studie utgör det representativa fallet yrkesofficerens syn på förmågan uthållighet ur ett logistiskt perspektiv och hur denna syn påverkas av organisationskulturen.

3.2 Datainsamlingsmetod

För att analysera organisationskultur finns det enligt Edgar Schein olika metoder att använda. Metoden för insamling av data ska väljas så syftet med studien kan uppnås.⁶¹ För denna studie är syftet att fånga ett fenomen inom en funktion och analysera hur kulturen påverkar ett beteende som inte är det eftertraktade. Schein menar att kultur är ett gruppfenomen och det bästa sättet att samla in data är att samla grupper och diskutera kulturen.⁶²

För denna studie har fokusgrupper använts som datainsamlingsmetod. Motiveringen till detta är att det finns fördelar med fokusgrupper när kvalitativ data ska insamlas. Fördelarna uppstår när personerna i gruppen har något gemensamt och att det finns ett fokus för samtalet. I denna studie kommer kvalitativ data som samlas in att tolkas och användas till att synliggöra ett beteende.⁶³ Samtliga personer som deltar i samtalet är logistikofficerare på olika nivåer och kan anses vara experter inom området försörjning av operativa och taktisk förband. Metoden syftar till att framkalla en diskussion inom ämnets framkant

⁵⁸ Robert K. Yin, *Fallstudier: design och genomförande*, 1:5 upplagan, (Malmö: Liber, 2007), sid. 17-31.

⁵⁹ Peter Esaiasson, Mikael Gilljam, Henrik Oscarsson, Ann Towns och Lena Wängnerud, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, femte upplagan, (Stockholm: Wolters Kluwer, 2017), sid. 42.

⁶⁰ Yin 2007, sid. 62.

⁶¹ Schein och Schein 2017, sid. 255.

⁶² Schein och Schein 2017, sid. 267.

⁶³ Ingrid Hylander, *Fokusgrupper som kvalitativ datainsamlingsmetod*, FOG-rapport, nr 42 Linköpings universitet, (2001), sid. 6.

och grupper med denna sammansättning brukar kallas delphigrupper.⁶⁴ Denna metod gynnar diskussionen inom gruppen och genom att författaren modererar samtalet i så liten utsträckning som möjligt förväntas samtalet bli avslappnat mellan deltagarna och möjligheterna till ett öppet samtal blir större. Dynamiken i ett gruppsamtal kan generera oväntad empiri som kommer att vara av intresse. För samtalen har tre olika teman tagits fram vilka är:

- Övergripande om logistisk uthållighet.
- Fyra logistiska egenskaper som har en större anknytning till det taktiska genomförandet, flexibilitet, tillgänglighet, kontinuitet och överlevnad.
- Uppfattning om organisationens syn på logistisk uthållighet.

Dessa teman har följts upp med följdfrågor som syftar till fördjupning i deltagarnas tidigare svar. Samtalen genomfördes på gruppernas hemmaförband för att öka tryggheten för de som deltog. Samtalen har inom två dagar efter genomfört samtal transkriberats verbatim.

Datainsamlingen kompletteras med en kvalitativ textanalys som syftar till att analysera delar av Försvarmaktens handböcker och doktriner för att stärka studien. Syftet är att bilda en uppfattning om Försvarmaktens officiella ståndpunkt och kommunikation om hur den logistiska uthålligheten ska uppnås. Genom att studera doktriner och handböcker uppnås en förståelse för de gemensamma uppfattningarna och värderingarna som är en av nivåerna i Scheins teori om organisationskultur.⁶⁵ Textanalysen kommer även underlätta analysarbetet av den insamlade empirin då den kan urskilja vad som är grundläggande antaganden och gemensamma uppfattningar och värderingar. Det intressanta blir att särskilja dokumentens uttalade tillvägagångsätt om hur organisationen ska hantera logistisk uthållighet i jämförelse med vad deltagarna i fokusgrupperna upplever hur uthålligheten hanteras.

3.3 Genomförande

I denna studie har fyra samtal med fokusgrupper genomförts. Två av grupperna har sin hemvist vid Trängregementet där ena gruppen bestod av officerare i chefsposition och den andra gruppen utgjordes av specialistofficerare. Två grupper tillhör författarens hemmaförband Göta Ingenjörregemente och även där har en grupp utgjorts av officerare med chefsposition och den andra av specialistofficerare. Genom denna gruppindelning finns en överhängande risk för *grupp-tänk* då personerna i gruppen känner varandra.⁶⁶ Det gör att det kan bli viktigare för individer i gruppen att dela åsikter med andra än att inta ett kritiskt förhållningssätt till det som sägs vilket skulle hämma studien. Dock har det uppfattats att alla i grupperna har haft möjlighet att uttrycka sin åsikt under samtalen. Enligt en artikel skriven av Ingrid Hylander rörande fokusgrupper beskrivs det som svårt att inte känna personerna som deltar och att det får kompenseras genom författarens medvetenhet och öppenhet om problemet.⁶⁷

⁶⁴ Matthew David, och Carole D. Sutton, *Samhällsvetenskaplig metod*, (Lund: Studentlitteratur AB, 2016), sid. 123.

⁶⁵ Schein och Schein 2017, sid. 18.

⁶⁶ Paul E. Jones och Peter H. M. P. Roelofsma, The potential for social contextual and group biases in team decision-making: biases, conditions and sychological mechanisms, *ERGONOMICS*, (2000), VOL. 43, NO. 8, 1129± 1152 sid. 1140-1141.

⁶⁷ Hylander 2001, sid. 15.

Tidsperspektiv, avstånd och rådande Coronapandemi försvårar möjligheten att försöka skapa mixade grupper från olika förband. Eftersom det är begränsat med personal inom den logistiska funktionen skulle det finnas stor risk för personkännedom även om grupperna var mixade. Då grupperna är så kallade delphigrupper kan de bestå av färre individer i varje grupp och i denna studie har det deltagit mellan tre och fyra individer.⁶⁸

3.4 Temaanalys

De tre framtagna samtalsämnen kommer att utgöra grunden för samtalen i fokusgrupperna. De är valda då de är konkreta och passar studiens syfte att särskilja de gemensamma uppfattningarna och värderingar som organisationen kommunicerar med de grundläggande antaganden som identifieras i fokusgrupperna. Först presenteras en textanalys som fokuserar på att beskriva temana ur ett organisatoriskt perspektiv och det får anses vara de gemensamma uppfattningarna och värderingarna.

Därefter presenteras en induktiv temaanalys enligt Virginia Braun och Victoria Clarks artikel, *Using Thematic Analysis in Psychology*.⁶⁹ Trots att temana tagits fram innan samtalen har det endast varit för att försöka få studien att förhålla sig till något konkret. Det har i samtalen inte begränsat deltagarnas möjlighet att uttrycka sig i annat som har legat i deras intresse att dela med sig av. Det intressanta för studien har varit att identifiera på en latent nivå grundläggande antaganden i organisationskulturen. Temaanalysen har skett i sex olika steg.

Första steget har varit att bekanta mig med empirin för att skapa mig en uppfattning.⁷⁰ Det har gjorts genom främst transkribering som genomförts verbatim. Efter det har en genomgång av empirin utförts för att identifiera intressanta fenomen. Dessa fenomen har skrivits ner som idéer inför kodning.

Andra steget har inneburit att hitta initial kodning med intressant fakta som har en funktion i empirin.⁷¹ Det har lett till identifiering av cirka tjugo underteman som har bäring mot studiens syfte.

Tredje steget är att sortera in de olika koderna till mer övergripande teman.⁷² När det genomfördes sorterades alla koder in i fyra olika övergripande teman. De benämns, *realistisk övning, felaktiga metoder, förståelse och organisatoriska ramar*.

Fjärde steget innebär en granskning och identifiera av teman för studien. Är temat meningsfullt för studien? Går teman ihop eller finns det olikheter? Finns det något tema som inte passar in i studiens syfte?⁷³ I denna studie har organisatoriska ramar inte tagits med då den i huvudsak tar upp ekonomi och regler som hämmar möjligheten till att öva logistik. Detta är i sig intressant men ryms inte i denna studie.

⁶⁸ David och Sutton 2016, sid. 128.

⁶⁹ Virginia Braun och Victoria Clarks, Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), (2006), pp.77-101, sid. 12.

⁷⁰ Braun och Clarks 2016, sid. 16-18.

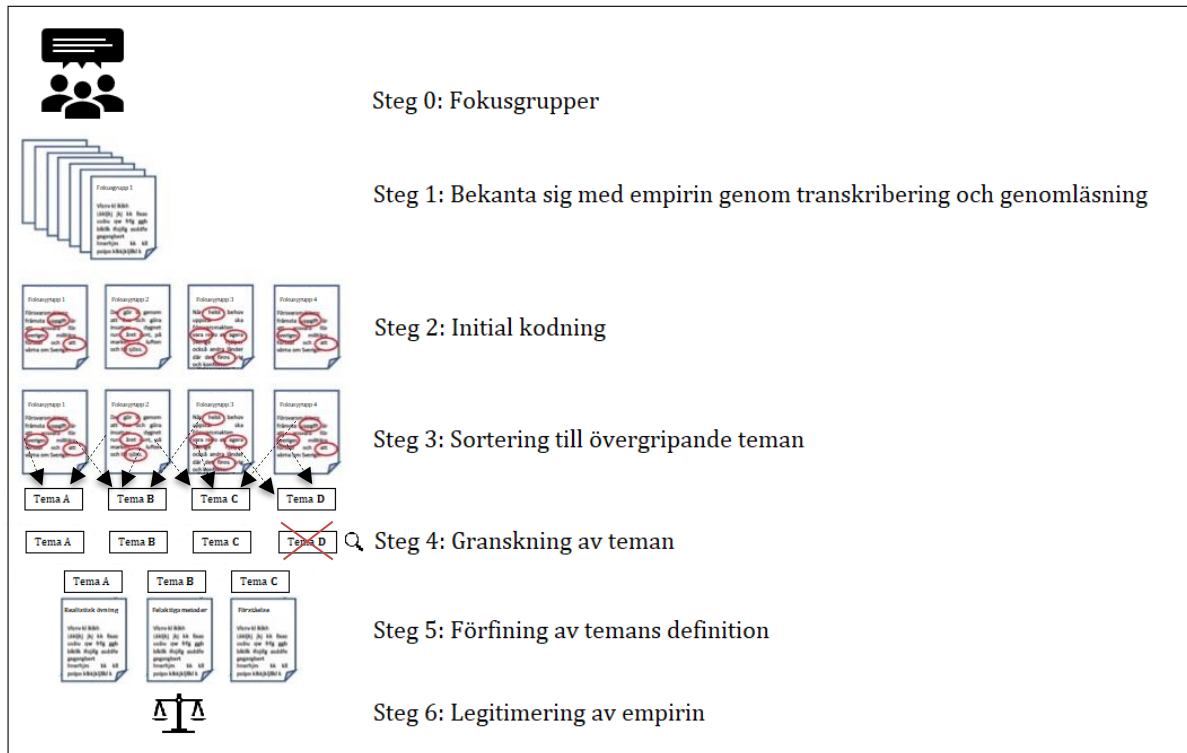
⁷¹ Braun och Clarks 2016, sid. 18-19.

⁷² Braun och Clarks 2016, sid. 19-20.

⁷³ Braun och Clarks 2016, sid. 20-21.

Femte steget innebär att förfina definitionen av de teman som tagits fram och deras innebörd.⁷⁴ Det återfinns i resultatkapitlet och kommer ligga till grund för analysen inom respektive tema.

Steg sex innebär att beskriva komplexiteten i empirin som syftar till att legitimera studiens resultat.⁷⁵ Det görs i diskussionskapitlet under rubriken reflektion. Nedan påvisas grafiskt hur temaanalysen genomförts:



Figur 4 Grafisk presentation av temaanalys

3.5 Metoddiskussion

Det finns både fördelar och begränsningar med att använda fokusgrupper som metod för datainsamling. Det kan inte uteslutas att personer inom grupperna påverkas av andra deltagare och kan då känna sig påverkade att tycka samma sak. Samtalet kan bli förlamade i stället för stimulerande om det finns liten tolerans för olikheter i ämnet. Gruppen kan bli stark och det kan leda till en felaktig bild av problemet. Det finns risk för att moderatoren påverkar vad som kommer fram genom ledande frågor som leder till författarens egna åsikter.⁷⁶ Ett annat sätt att inhämta empiri skulle kunna vara semistrukturella intervjuer med enskilda individer. Vilket inte är ett ovanligt sätt för en studie som avhandlar organisationskultur.⁷⁷ Men fördelarna att få ett samtal med dynamik mellan gruppdeltagarna som kan göra att det framkommer djupare empiri anses större. Då ämnet logistisk uthållighet inte anses vara ett känsligt ämne där tankar kan förstöra relationer eller karriärer föredros fokusgrupper i detta arbete.

⁷⁴ Braun och Clarks 2016, sid. 22.

⁷⁵ Braun och Clarks 2016, sid. 23.

⁷⁶ Hylander 2001, sid. 20-21.

⁷⁷ Schein 2004, sid. 205-207.

3.6 Validitet och reliabilitet

Det finns en tradition från främst forskare med en positivistisk bakgrund att kritisera tolkande studier och dess värde.⁷⁸ I studier som syftar till tolkning och förståelse av ett fenomen används inte alltid orden validitet och reliabilitet. Dessa begrepp anses bygga på att allt är mätbart genom operationaliseringar. Validiteten delas ofta upp i två delar där det ena är den interna validiteten som klargör om resultaten kan uppfattas som riktiga. Är det rätt källor som används för att representera verkligheten, ger forskaren en sann representation av empirin och återspeglar resultatet verkligheten. Den andra delen kallas extern validitet och avser generaliserbarheten av resultatet. Kan resultatet generaliseras till andra än de som har undersökts.⁷⁹ Reliabiliteten, eller tillförlitligheten avser om resultatet blir detsamma om forskningen genomförs igen.⁸⁰

Denna studie som är av tolkande karaktär har goda möjligheter att uppnå en slags god intern validitet. Det grundar sig i att med stöd av teori undersöka ett fenomen för att öka förståelsen i dess verkliga kontext. Empirin från delphigrupper tillsammans med officiella dokument, som gäller inom Försvarsmakten, har tolkats av författaren med stöd av valda teorier. Det finns kritiker som menar att forskarens förförståelse har för stor inverkan på hur denne tolkar texter och annan empiri. Men har inte författaren den förförståelsen finns det en risk att misstolka vad som skrivs och sägs. För att kunna analysera empirin mot den frågeställning som är presenterad kan det vara en fördel att forskaren har en förförståelse i ämnet.⁸¹ Den externa validiteten anses vara lägre då det är få personer inom en funktion och förbandstyp som studien undersöker. Det är inte säkert att samma resultat skulle framträda om studien hade gjorts med exempelvis logistiker inom marinen. Detta på grund av att de har andra beredskaper och metoder för hur de löser sina uppgifter. Syftet med studien är att öka förståelsen för ett fenomen i en samtidskontext och inte erbjuda en bild av hela organisationens syn på logistisk uthållighet. Reliabiliteten är svår att uppnå då det är högst troligt att om en annan forskare med en annan erfarenhet skulle kunna tolka denna studies empiri på ett annat sätt. För att öka reliabiliteten är det därför viktigt att ha en transparens i genomförandet, analysen och argumentationen kring hur arbetet har genomförts vilket också har eftersträvat.

Då operationalisering förknippas med en kvantitativ forskningskultur kommer denna studie istället använda sig av tematisk analys när empirin ska analyseras. Det eftersom studiens syfte inte är att mäta organisationskulturen utan istället för att identifiera de bakomliggande fenomenen inom organisationskulturen. De grundläggande antaganden som påverkar officerens syn på logistisk uthållighet.

3.7 Etiska överväganden

Det finns för- och nackdelar att studera den egna organisationen. Författaren till denna studie har god kännedom om studieämnets problematik vilket gör att det finns vissa risker att studien blir skev. Några allmänna risker att studera den egna organisationen är att det kan vara svårt att behålla en kritisk distans till det som ska studeras. Då författaren har egna erfarenheter och åsikter inom ämnet finns det en risk att bli part i målet. Det kan

⁷⁸ Sten Andersson, *Om positivism och hermeneutik*, (Lund: Studentlitteratur AB, 2014), sid. 179-181.

⁷⁹ Dag I. Jacobsen, *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*, (Lund: Studentlitteratur AB, 2017), sid. 149-154.

⁸⁰ Jacobsen 2017, sid. 156.

⁸¹ Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns, och Wängnerud 2017, sid. 227-228.

finnas en misstanke mot författaren om att studien genomförs på uppdrag av organisationens ledning. Författaren fokuserar på det som denne känner till och riskerar att förbise viktig information. Då författaren ska tillbaka till samma organisation efter genomförd studie kan det finnas en risk för censurering av kritiska synpunkter.⁸² Författaren har varit medveten om dessa faktorer och har under hela processen försökt vara transparent i vad som är egna tankar och vad som kommer från empirin.

Fördelarna med att undersöka den egna organisationen anses som större då studien kräver en viss förförståelse i ämnet. Organisationen har många förkortningar och benämningar som författaren behärskar och det förenklar att sätta in framkommen information i en känd kontext. Då författaren anses som en insider blir det lättare att få tillgång till informationen och bedöma informationens kvalitet.⁸³

3.7.1 Vetenskapsrådets forskningsetiska principer

Vetenskapsrådet presenterar fyra krav för forskare att förhålla sig till inom den samhällsvetenskapliga forskningen vilket denna studie har förhållit sig till. Kraven är *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*.⁸⁴ Ingen av deltagarna kommer att presenteras med namn och vid citat kommer endast fokusgrupp med nummer att presenteras. Alla deltagare gav sitt samtycke till att delta i studien.

⁸² Jacobsen 2017, sid. 41.

⁸³ Jacobsen 2017, sid. 41.

⁸⁴ Vetenskapsrådet. *Vetenskapsrådets etiska forskningsprinciper inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, u.å., <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (hämtad den 2020-09-14), sid. 6.

4. Resultat och analys

Kapitlet inleds med att beskriva och analysera två officiella dokument från Försvarmakten. Det för att öka förståelsen för organisationens gemensamma uppfattningar och värderingarna. Därefter presenteras resultat och analys av fokusgrupperna som är studiens huvudfokus då syftet är att synliggöra grundläggande antaganden som finns inom organisationen.

4.1 Doktrin Gemensamma operationer 2020

Doktrin Gemensamma operationer 2020 (DGO) har valts då det är en nyproducerad publikation från Försvarmakten som omhändertar militärstrategisk doktrin i ett operativt sammanhang. Den beskriver hur sammansättning av olika försvarsgrenar och stridskrafter ska samverka för att med största möjliga effekt kunna hantera ett väpnat angrepp. Den utgör en utgångspunkt och vägledning för hur officerare ska tänka och agera vid försvar av Sverige.⁸⁵ Då publikationen riktar sig till officerare som vägledning och utbildning anses den förmedla de *gemensamma uppfattningarna och värderingar* för organisationen. DGO skriver så här om uthållighet:

*"Funktionen uthållighet syftar till att upprätthålla operativ handlingsfrihet i operationsplanens alla faser. Funktionen är dimensionerande för vår förmåga att fullfölja operationen och är direkt avgörande för att uppnå våra målsättningar. Funktionen innehåller flera tjänstegrenar som är nödvändiga för att kunna upprätthålla striden."*⁸⁶

DGO beskriver en modell som ska stödja den operativa nivån att samordna insatser. I den modellen finns gemensamma funktioner som ska utgöra ett ramverk för samordningen. I modellen är uthållighet tillsammans med skydd och civil-militär samverkan förutsättningsskapande funktioner och är dimensionerade för att uppnå framgång i verkan.⁸⁷

4.1.1 Flexibilitet

DGO syn på flexibilitet har stora likheter med de fyra olika lager som Meir Finkel beskriver i sin bok *On Flexibility*. Den beskriver hur den teknologiska flexibiliteten uppnås genom möjligheten att använda vapensystem mot olika typer av hot.⁸⁸ Det kan även tolkas att tekniska system inom logistiken ska kunna användas mot olika typer av uppgifter. Den beskriver även den organisatoriska flexibiliteten:

*"Balansen mellan de gemensamma funktionerna möjliggör ett samspel där olika funktioner kan användas beroende på situationen, till exempel olika tyngd på manöver och verkan, eller manöver och uthållighet."*⁸⁹

Det innebär att det måste finnas en balans mellan stridande enheter och logistikenheter för att lyckas med operationen. Faran om det inte är balans kan leda till en oförmåga att hantera en ny situation som kräver en annan form av logistiskt stöd.⁹⁰

⁸⁵ Försvarmakten, *Doktrin gemensamma operationer 2020*, (Stockholm, Försvarmakten, 2020), sid. 5.

⁸⁶ Försvarmakten 2020, sid. 90.

⁸⁷ Försvarmakten 2020, sid. 48.

⁸⁸ Försvarmakten 2020, sid. 114.

⁸⁹ Försvarmakten 2020, sid. 114.

⁹⁰ Finkel 2011, sid. 80.

En del i den bärande idén som presenteras är att genomföra insatser tillsammans med andra nationer. Genom den utökade förbandsmassan öka flexibiliteten för att kunna genomföra operationer i flera riktningar, kraftsamla eller att utöka uthålligheten.⁹¹ Det som gör det problematiskt är de krav som medföljer när en annan nation ska delta i en operation. Vårdlandsstödet kommer troligtvis att skapa utmaningar i längre försörjningslinjer och försörjning i flera riktningar. Det kan även handla om att prioritera andra nationers behov framför sina egna vilket leder till att förnödenheterna inte räcker till.⁹²

4.1.2 Tillgänglighet

För att kunna genomföra uthålliga operationer krävs en välfungerande och tillgänglig logistik. För att lösa det krävs det förnödenheter som finns gripbara i syfte att bibehålla en hög tillgänglighet och möjliggöra operativ handlingsfrihet. De initiala behoven av förnödenheter gällande främst ammunition och materiel ska finnas lagerhållet i förbandsnära förråd. Planering ska genomföras med olika aktörer på civila marknaden och identifiering av samhällets resurser om hur stödet till Försvarsmakten ska se ut. Det ska utarbetas nödvändiga mandat i syfte att säkerställa förnödenhetsflöden till en regional nivå utan att påverka samhällets möjligheter till att fungera.⁹³

4.1.3 Kontinuitet

Kontinuiteten i DGO tas upp under uppgifter till de operativa logistikförbanden. En av uppgifterna är enligt följande:

"De utgör en förutsättning för att en obruten logistikkedja kan upprätthållas genom att se till att flödet till och från de stridskraftsvisa logistikförbanden och den bakre logistiknivån upprätthålls."⁹⁴

Ansvar för att logistiken på en bakre nivå ska vidmakthållas är en uppgift för Försvarsmaktens logistik, Försvarets materielverk och kontrakterade företag. Operationens försörjningsflöden är avgörande då alla stridskrafter är beroende av förnödenheter, tjänster och transporter. Den bakre nivån säkerställer att flödena från den bakre nivån fram till stridskrafternas överlämningsplatser är avbrottsfria. Kontinuiteten är en nationell angelägenhet vilket kräver civil-militär samverkan och samordning av resurser.⁹⁵

4.1.4 Överlevnad

DGO beskriver att en stor del i att överleva är att undvika kulmination och att det undviks genom en noggrann avvägning mellan verkan och uthållighet. För att bibehålla uthålligheten måste organisationen skydda sina egna försörjningslinjer och flöden. Den tar upp vikten av att det är tillsammans med civila försvaret som vi skyddar rikets ledning och befolkning. Det är genom att skydda samhällets funktionalitet och möjlighet att ge stöd som uthålligheten bygger upp sin robusthet.⁹⁶

"För att minska effekten av angriparens bekämpning sprids våra materiel-, ammunitions och drivmedelsresurser tidigt och fördelas till krigsförbanden."⁹⁷

⁹¹ Försvarsmakten 2020, sid. 79.

⁹² Försvarsmakten 2020, sid. 78.

⁹³ Försvarsmakten 2020, sid. 90.

⁹⁴ Försvarsmakten 2020, sid. 126.

⁹⁵ Försvarsmakten 2020, sid. 126.

⁹⁶ Försvarsmakten 2020, sid. 75.

⁹⁷ Försvarsmakten 2020, sid. 91.

Det tas även upp som en organisatorisk flexibilitet att kunna verka både kraftsamlat och spridda i små enheter vilket inte är ett undantag för logistikförband.⁹⁸ Under fredstid planeras att prioriterade förnödenheter ska beredskapslagras till förband genom spridning. Det beskrivs även att civila resurser som kan vara av intresse för Försvarmakten skall identifieras och planering med aktörer ska genomföras i syfte att kunna stödja försvaret. Samhällets försörjningsfunktioner kommer behöva användas men bara i den omfattning att grundtryggheten hos medborgarna inte ska påverkas mer än nödvändigt.⁹⁹

4.1.5 Sammanfattning

De gemensamma uppfattningarna och värderingar som beskrivs i DGO är snarlika de som Kress tar upp i sin teori. Strukturell flexibilitet ska finnas med i planeringen för att kunna utöka den logistiska uthålligheten. Det genom att snabbt kunna byta riktning på förnödenheter för att till exempel lösa ett eventuellt världlandsstöd. För att egna förband ska klara en sådan situation måste det finnas en tillgänglighet av viktiga förnödenheter. Det som saknas är till exempel hur många dagar ett förband ska klara sig utan tillförsel av förnödenheter. I DGO beskrivs mer hur den operativa- och strategiska nivån ska uppnå det genom planering av förbandsnära förråd och vilka förnödenheter som ska finnas tillgängligt för de taktiska förbanden. Den tar även upp hur det civila samhället fortfarande ska fungera vilket också får anses som en strategisk uppgift. Kontinuiteten beskrivs endast att den ska finnas men inte hur den ska uppnås. Organisationen ska själv ombesörja att skydda sina egna logistikflöden och det gäller även den bakre nivån. Det är intressant då det är en stor uppgift för enheter med begränsade resurser att skydda de bakre flödena. Den bakre nivåns logistikflöden förknippas ofta med långa transporter och statiska depåer i ett krig där striden är fragmenterad. En viktig del för överlevnad är att den logistiska uthålligheten inte får uppnå kulmination vilket är förenligt med Kress teori. DGO ger riktlinjer om att ha spridd gruppering för att undvika motståndarens långräckviddiga vapensystem. Men även att flexibelt kunna kraftsamla när uppgiften så kräver det.

4.2 Handbok Logistik vid insats

Publikationen har stora likheter med Kress egenskaper om planering av logistik. Den tar upp både de kognitiva egenskaperna och de strukturella och operativa egenskaperna. Den beskriver hur logistikkoncept är uppbyggd med logistikflöden och noder likt Kress beskrivning.

4.2.1 Flexibilitet

För att kunna vara flexibel föredras en central gruppering för att kunna leverera stöd i fler riktningar utan tidsfördröjning på grund av för långa kommunikationslinjer.¹⁰⁰ Flexibilitet kan även uppnås genom att tilldela fler hänvisningar och genom det kunna skapa redundans för förnödenheter.¹⁰¹

4.2.2 Tillgänglighet

Tillgänglighet definieras i huvudsak i publikationen som underhållssäkerhet. Den anger ett mått i dygn på vilken uthållighet ett förband ska ha. Den bestäms likt Kress tankar på hur långa omloppstiderna är för förnödenheterna samt vilken risk det finns att inte få

⁹⁸ Försvarmakten 2020, sid. 114.

⁹⁹ Försvarmakten 2020, sid. 90.

¹⁰⁰ Försvarmakten 2016, sid. 14.

¹⁰¹ Försvarmakten 2016, sid. 5.

fram dem.¹⁰² Det finns olika krav på tillgänglighet på de olika nivåerna och kravet på underhållssäkerhet styr hur mycket förnödenheter som ska finnas lagrat på respektive nivå. Det finns olika faktorer som påverkar underhållssäkerheten exempelvis vilka logistiska resurser som finns att tillgå under operationen. En liten bakre logistikorganisation kräver en större tillgänglighet vid de främre förbanden. Ett grundvärde som nämns är att det ska finnas en underhållssäkerhet på tre dygn vid främre förband och förbanden ska organiseras för att hantera dessa förnödenheter.¹⁰³

4.2.3 Kontinuitet

Logistikflödenas tillförlitlighet har en påverkan på uthålligheten vid förbanden. Finns inte tryggheten att leveranserna kommer infinner sig en oro hos den enskilde soldaten som kan leda till en sänkning av uthålligheten på hela förbandet. Det är därför av vikt att logistikorganisationen dimensioneras efter vilken uppgift som förbandet ska lösa.¹⁰⁴ Det finns kopplingar mellan tillgänglighet och kontinuitet där kommunikationslinjerna måste bedömas mot vilken risk det finns för att bli avskurna. Det påverkar indirekt hur stor tillgänglighet det måste finnas på de främre förbanden.¹⁰⁵ För att öka kontinuiteten och tillgängligheten kan mellanliggande lager byggas. Det för att korta ner längden på transporter samt att det kan förberedas innan en krissituation. Detta blir såklart en kostnad- samt planeringsfråga om det ska byggas förråd och vart de ska byggas för att underlätta en operation.¹⁰⁶

4.2.4 Överlevnad

Publikationen beskriver att överlevnad kan uppnås genom gruppering i både mindre enheter och samlat. De bakre logistikförbanden har lägre krav på förmågan till självskydd än de som är på den främre nivån. Men att de främre logistikförbanden har samma krav på skydd som de förband som blir understödda.¹⁰⁷ Det är en sanning med modifikation om operationen sker nationellt och ett exempel kan vara där förnödenheter av specialammunition ska transporteras. Den transporten kan vara i behov av mer externt skydd än en transport som sker inom brigad. Ett annat sätt att skydda transporter är att begränsa dem till tider där eskortförband finns tillgängliga. Det är även troligt att situationer uppstår där det finns krav på att snabbt få fram resurser och då kan skyddet vara underordnat.¹⁰⁸

4.2.5 Sammanfattning

Handbok Logistik vid insats har likheter med det som Kress beskriver i sin teori. Boken vänder sig till krigsförband på alla arenor och ska ses som en vägledning vid utbildning och träning. För chefer och stabspersonal ska den ses som handledning och kan därmed anses vara organisationens syn på hur logistik ska planeras och kommunikationen ut för de *gemensamma uppfattningar och värderingar*. Flexibiliteten kan uppnås genom flera olika hänvisningar vilket skapar fler alternativ för försörjning. Central gruppering möjliggör att snabbt kunna dirigera om flöden efter uppkomna behov eller påverkan. Den är något svag i hur organisationen ska skydda sina egna kommunikationslinjer och noder.

¹⁰² Försvarsmakten 2016, sid. 2.

¹⁰³ Försvarsmakten 2016, sid. 10.

¹⁰⁴ Försvarsmakten 2016, sid. 8-9.

¹⁰⁵ Försvarsmakten 2016, sid. 10.

¹⁰⁶ Försvarsmakten 2016, sid. 14.

¹⁰⁷ Försvarsmakten 2016, sid. 6-7.

¹⁰⁸ Försvarsmakten 2016, sid. 15-16.

Men tydligare i hur tillgänglighet definieras och uppnås för till exempel hur många dygn som de främre förbanden ska ha med sig.

4.3 Logistikofficerens syn på uthållighet

Det finns mycket empiri från deltagarna som delar synen som Försvarsmaktens dokument kommunicerar, vilket gör att *gemensamma uppfattningar och värderingar* inom organisationen följs. Exempelvis är det inneboende flexibilitet i både hur organisationen är uppbyggd på taktisk nivå men också den inneboende tekniska flexibiliteten i organisationens materiel. Det finns en delad syn på att kunna sprida sin gruppering och inordna sig i mindre enheter för eget skydd men att det oftast begränsas på grund av övningsterräng.

Det framkommer olika teman som skulle kunna kategoriseras inom organisationskulturen och de *grundläggande antagandena*. Fokus för studien har varit att diskutera ur ett övningsperspektiv där logistisk uthållighet har utgjort grunden. Det alla grupper tar upp är att logistik inte övas. Vissa grupper drar det så långt att logistik aldrig får öva medan andra grupper beskriver att logistiken får öva på soldatnivå men inte på högre nivåer. Att öva den logistiska uthålligheten kan delas upp i olika delar som kan anses som *grundläggande antaganden* då det inte följer de *gemensamma värderingarna*.

Det är möjlighet till **realistisk övning** som omfattar tidsaspekten både i förberedelser och genomförande. Den inrymmer även egna målsättningar, rätt personal och materiel samt rätt förbandsmassor som deltar på övningarna.

Möjlighet att utvecklas genom misslyckande och en känsla av att behöva gena inryms i **felaktiga metoder**. Grupperna upplever att det finns en press ovanifrån att logistiken inte får misslyckas och det saknas ett förtroende för att logistiken kommer fungera.

Förståelse från chefer och övriga medarbetare uppfattas som låg då det finns en känsla av ointresse för funktionen logistik. Det uppfattas även att det saknas utbildning som omhändertar logistiken på nivåhöjande utbildning.

Organisatoriska ramar som begränsar möjligheten att öva logistik fullt ut tas upp av samtliga grupper men kommer inte att behandlas i denna studie men är en viktig aspekt då båda delarna kan möjliggöra att öva logistik på ett mer realistiskt sätt.

4.3.1 Realistisk övning

Realistisk övning omfattar tidsaspekterna innan och under övning. Förbanden påbörjar övningen med för mycket förnödenheter vilket leder till att logistikflöden inte får prövas. Den omfattar deltagarnas upplevelse av att målsättningar från övningsledning samt egna målsättningar för att driva funktionen framåt inte är tillräckligt bra. I dessa underkategorier finns det avvikelser från hur organisationen övar gentemot de *gemensamma uppfattningarna och värderingar* som finns.

Tidsaspekten som kan delas upp i två olika delar och är något alla grupper upplever som hämmande för att öva logistik. Det ena är tiden innan en övning och ett beställningsförfarande som till del hämmar *förtänksamheten*. En deltagare uttrycker:

*"Jag skulle vilja lägga in en liten SOR (Statement of Operational Requirements (red:anm)) process här om det går bra? Den gör ju att vi planerar en övning ett halvår tidigare än när den genomförs. Du ska komma med ett exakt, hur många vegetarianer det finns och hur mycket kubikmeter drivmedel vi behöver ha."*¹⁰⁹

Uppfattningen är att övningarna blir hårt styrda till vilka uppgifter förbanden ska lösa och endast förnödenheter till den uppgiften ska beställas vilket hämmar flexibilitet i logistiken. Det blir även problem då uppgifterna inte alltid är redogjorda på den detaljnivå som krävs innan beställning kan skickas. Det innebär att logistikern måste gissa vilka som kommer delta och vad förbandet ska lösa för uppgifter. Om förutsättningarna ändras blir det problem eftersom de förnödenheterna inte är beställda i tidigare nämnda SOR process. Det gör att de förnödenheterna inte finns tillgängliga. Dessa rigorösa förberedelse gör att övningen för logistiken uppfattas endast bli ett genomförande av den.

Den andra delen i tidsaspekten är längden på de övningar som genomförs. En deltagare uttrycker:

*"När vi börjar gå över fem-sex dagar, det är ju där underhållet börjar spela roll. För tittar vi hur vi lastar så börjar vi med tre DOS (Days Of Supplies eller underhållssäkerhet (red:anm)), ...på automatik att man tar med det fjärde doset också."*¹¹⁰

När övningar blir för korta hinner inte logistiken få någon betydelse då förbanden har med sig mer än vad som är tänkt. Det gör att flödena inte används och logistiken får inte övas. Att inte kunna utvärdera logistikkoncepten är olyckligt då det inte går att dra några erfarenheter av dem. Eftersom övningarna oftast är korta testas aldrig *kontinuiteten* i konceptet eftersom *tillgängligheten* är för stor på de främre förbanden. En deltagare säger:

*"Ytterligare en sådan övning! Under hela övningen så lämnade man bara in beställningar på ammunition och diesel. Inte en matbeställning på hela övningen. Mycket märkligt!"*¹¹¹

Det kan betyda att det antingen inte finns någon tillit till att *kontinuiteten* för logistiken fungerar eller att förbanden har andra målsättningar där logistiken inte är medtagen.

Andra delar som påverkar sättet logistik övas är målsättningarna för främst större övningar. En deltagare beskriver:

*"Målet för logistikdelen i de större övningarna blir ofta underprioriterad mot till exempel målen för en mekbatljon."*¹¹²

¹⁰⁹ Fokusgrupp 4.

¹¹⁰ Fokusgrupp 1.

¹¹¹ Fokusgrupp 4.

¹¹² Fokusgrupp 3.

Deltagarna upplever att det enda som beskrivs som målsättning för logistiken är att leveranserna kommer fram. När utvärderingar lägger fokus på *tempo* av leveranser missas delar i *effektiviteten*. Till exempel utvärderas inte om det är rätt kvalitet eller om det var rätt metod som användes för att få fram leveransen. Det spelar alltså ingen roll hur förnödenheterna kommer fram utan bara att leveranserna är på plats. Det är inte konstigt att det blir ett fokus på att vinna striden med verkansdelarna i en stor övning. Logistiken är förutsättningskapande och att öva friktioner är viktigt för att skapa en realistisk bild för verkansdelarna. Ibland kommer verkansdelarna inte ha det stöd som de vill ha. Det innebär att chefer måste prioritera och har inte alltid full handlingsfrihet med sina manöverförband. Deltagarna tar även upp den egna rollen i framtagandet av målsättningar för logistiken.

*"Vi har ju en väg att gå just kopplat till egna övningsmålsättningar. Vi kanske har varit dåliga helt enkelt på att själva precisera vad vi vill öva."*¹¹³

Det finns ett *grundläggande antagande* att logistiken alltid övas skarpt med inneboende friktioner och därför behöver den inte övas med spelade friktioner. Deltagarna uttrycker att detta känns fel för deras del men att organisationen tycker det fungerar och att det har blivit en grundprincip. Det förstärks genom att högre chefer ger beröm när förnödenheterna har kommit fram utan friktioner. Deltagarna tar även upp känslan av att övningarna aldrig får verka hela logistikkedjan. Övningsmomenten får aldrig påverka den större målsättningen vilket leder till att moment får avbrytas tidigt, personal och fordon som blivit skadad i övningssyfte återförs till förbandet inom bara någon timme. Det gör att flödena inte prövas och kan således inte utvärderas.

En problematik för logistiken är att övningar genomförs med dåligt uppfyllda förband avseende personal och materiel vilket gör att metoder för logistikflöden inte kan prövas. En deltagare säger:

*"Vi säger att vi övar i brigad och så tittar vi på när alla förbanden kommer så är det åtta kompanier. Brigaden leds av en halvbrigadstab och det finns ingenting bakom."*¹¹⁴

För att lösa avsaknaden av bakre nivåer och små förband blir övningar tillrättalagda. Det kan kopplas till den beställningsmetod som beskrevs tidigare i tidsaspekten. Brister i form av personal och materiel inom logistikförbanden gör att det blir en känsla av att logistiken inte ska övas utan bara genomföras. Den känslan kan anses vara ett *grundläggande antagande*.

4.3.2 Felaktiga metoder

Felaktiga metoder omfattar organisationens anseende gentemot samhället, möjlighet att utvecklas genom att misslyckas, förtroende för organisationsstrukturen, lojalitet till organisationen och lojalitet till att lösa uppgift. Den beskriver känslan och tankar hos logistikofficerare när de övar logistik. Det finns ett driv att vilja förbättra dessa delar men att det har blivit en sanning inom organisationen vilket gör det svårt att förändra.

¹¹³ Fokusgrupp 4.

¹¹⁴ Fokusgrupp 3.

Det är viktigt att politiker och samhället ser att organisationen förvaltar resurserna som erhålls på ett förtroendeingivande sätt. Uppfattningen är att det utgörs genom att manöverförbanden visar upp sig och att de kan visa på stridsduglighet. Denna del är viktig för organisationen vilket gör att logistiken bakom måste fungera till varje pris. Logistiken får inte påverka manöverförbanden och hur man finner lösning på det är underordnat. En deltagare säger:

*"Och då måste det bara fungera. Då får man ta fram fullösningar och åka på civila mackar eller åka med full tank fastän det är beordrat halv tank."*¹¹⁵

Att behöva ta till det som uppfattas som otillåtna medel är vanligt bland deltagarna. I en fredskontext upplevs det som en *flexibilitet* i systemet och kan där även öva logistikernas *improvisation*. Men konsekvensen blir att när något inte går att lösas under en väldigt kort tid måste troligtvis metoder som inte kommer att fungera i en skarp situation användas. Det kan vara till exempel att använda mobiltelefoner till att jaga fram de förnödenheterna som behövdes just nu eller att övningsledningen tillser att förnödenheterna kommer fram bakom motståndarens linjer. Det blir ett *grundläggande antagande* att förnödenheter måste fram till varje pris eftersom stridsvagnarna aldrig får stå stilla. Vid ett sådant tillfälle tappar organisationen sitt förtroende gentemot samhället och det upplevs vara logistikens fel. Det leder till en känsla av nolltolerans för misslyckanden inom logistiken. En deltagare säger:

"Men jag tror också att vi måste tillåtas att misslyckas".¹¹⁶

Det finns en mentalitet att logistiken bara ska fungera. Logistiken anses alltid övas skarp vilket gör att ett misslyckande blir mer påtagligt och uppfattas som väldigt pinsamt. Konsekvenserna när det misslyckas kan till exempel vara att stridsvagnarna inte kan verka.

Det finns även ett lågt förtroende för den bakre logistikens möjlighet att lyckas få fram förnödenheter som inte redan finns i landet. Det gör det problematiskt när en del av materielen inte produceras i Sverige och till exempel reservdelar måste beställas från utlandet.

*"Har vi svårt att få fram reservdelar till en terrängbil 16 i djupaste fred och de får stå på verkstad i två månader, vad händer då i krig?"*¹¹⁷

Det kopplas till viljan att skapa en mer tillgänglig logistik på hemmaplan och lämna ett tankesätt där vi centralt förvarar organisationens förnödenheter. Många upplever att organisationen har byggt luftslott under en lång tid. Organisationen har blundat för de brister som finns i beredskapen att kunna hantera en krissituation som till exempel lagerhållning av viktiga förnödenheter. Det händer mycket genom planering och kommunikation utåt men det måste också visa sig i handling för att skapa förtroende. Uppfattningen är att viljan har förstärkts efter de brister som har påvisats under rådande Coronapandemi. Detta har precis påbörjat och det finns mycket kvar att göra men det upplevs som positivt

¹¹⁵ Fokusgrupp 1.

¹¹⁶ Fokusgrupp 3.

¹¹⁷ Fokusgrupp 2.

att problemet görs synligt och diskuteras. Det finns även förhoppningar att den nya logistikorganisationen kommer kunna fylla en lucka i den bakre nivån.

Samtalen påvisar en hög lojalitet gentemot organisationen likt det Magnusson beskriver i sin publikation. Den visar sig genom att deltagarnas fokus på att alltid försöka lösa sina uppgifter. Det upplevs inte som något allvarligt problem att använda otillåtna metoder för att lösa uppgiften eftersom vi är i fred. Det anses snarare som flexibelt att kunna lösa det och en deltagare säger:

*"I mångt och mycket är vi också banditer i det här. Att vi vill stå där och lösa uppgiften och tar upp mobiltelefonen och ringer och jagar och skakar fram grejerna som behövs för det är någon som har glömt det här eller slut på det här."*¹¹⁸

Andra beskriver hur de är lösningsorienterade och även de små behoven tillgodoses. Finns det en möjlighet att hjälpa så gör man det fastän det inte är tänkt att lösas på det sättet.

4.3.3 Förståelse

Förståelse omfattar chefers och andra enheters förståelse och intresse av logistik. Saknad av logistisk utbildning till alla vid de nivåhöjande utbildningarna och upplevd status av att arbeta med logistik.

Det upplevs av deltagarna att logistiken ofta glöms bort och att man måste arbeta hårt för att få vara med i planeringen för att kunna anpassa logistiken till det chefen vill göra. Det kan kopplas till *synkronisering* mellan den logistiska klockan och stridsfrekvenslinjalen. Att inte få gehör för sin profession kan sänka moralen vilket påverkar resultatet av arbetet. En deltagare säger:

*"Men sen fokuseras det väldigt fel vilket gör att man konstant måste slåss för att lösa förnödenhetstjänsten."*¹¹⁹

Det kommer till uttryck att det inte uppfattas som intressant att arbeta med logistik och det är mer intressant att veta vart eldrören pekar. För att lyckas förändra detta behövs rätt personer på rätt plats i exempelvis övningsledningarna och skolor.

När det gäller nivåhöjande utbildning upplevs den som bristfällig när det gäller logistikutbildning till alla. Det finns försök men antingen är de valbara eller alldeles för korta. En deltagare säger:

*"När man liksom ingen ledning, logistik. Det ska bara fungera. Jag tror vi hade fyra timmar logistik under hela kaptensutbildningen."*¹²⁰

En annan del om utbildning som tas upp är att vid övningar deltar oftast elever och synen på att misslyckas i en elevsituation inte alltid är den bästa. För att ge eleverna bästa möjliga förutsättning är *tillgängligheten* hög för att inte begränsa elevernas handlingsfrihet.

¹¹⁸ Fokusgrupp 1.

¹¹⁹ Fokusgrupp 1.

¹²⁰ Fokusgrupp 3.

Deltagarna uppfattar att statusen för de som arbetar inom logistik anses som väldigt låg. En deltagare beskriver det som en kulturell sak och säger:

"Inte för att säga att logistikofficerare är sämre än några andra men, det har funnits nån typ, jaja, han kanske inte kommer kunna bli plutonchef men han kan bli logistiker"¹²¹

En annan menar att det upplevs som lite töntigt att hålla på med logistik. Det som uppfattas som väldigt tråkigt är när det finns enheter som har till uppgift att skydda en logistikplats inte anser att det tillräckligt stimulerande. Det gör att dessa enheter får lösa andra uppgifter som anses mer stimulerande istället för huvuduppgiften som är att öka överlevnadsförmågan för logistikförbanden. Eller att soldater från andra enheter kommer till en TOLO¹²² och ser det som ledigtid med vapnet på ryggen och hjälmen vid sidan. Det sänder signaler att det som genomförs nu inte är viktigt. En deltagare säger:

"Det är inte coolt att stå i Ålgåraskorset, det är inte coolt."¹²³

För att komma åt detta behövs en attitydförändring av föreställningen att förbanden rullar in på en mobil bensinmack till att det är en övrig uppgift och lika viktig som att göra en eldledningsplan för indirekt eld.

¹²¹ Fokusgrupp 2.

¹²² TOLO- tanknings- och laddningsomgång. En anpassad distribueringsmetod för ersättning av förnödenheter.

¹²³ Fokusgrupp 3.

5. Diskussion

Studien skulle svara på frågan: "Hur påverkas arméns förmåga till logistisk uthållighet av dess grundläggande antaganden som finns i organisationskulturen?"

Denna studie visar att det finns ett antal *grundläggande antaganden* som påverkar arméns förmåga till logistisk uthållighet. Tillvägagångssätt som har blivit en sanning om hur problem ska lösas inom organisationen.¹²⁴ Men undersökningen är på inget sätt heltäckande och det finns troligtvis väldigt många fler fenomen än det som framkommer i denna studie. Det är svårt att särskilja om det är *grundläggande antaganden* som finns i gruppen eller om de finns i organisationen. Antaganden är i huvudsak kända av deltagarna då de påvisar en viss medvetenhet att deras tillvägagångssätt inte är förenligt med Försvarsmaktens handböcker och doktriner. Samtalen indikerar att det finns en diskrepans mellan det som Försvarsmakten kommunicerar som *gemensamma uppfattningarna och värderingar* och gruppens *grundläggande antaganden*.

En tydlig del som illustreras är känslan att logistiken aldrig får övas utan den ska bara fungera. De är en känsla som deltagarna upplever kommer från organisationen vilket till del har blivit en sanning även hos logistikerna. En del i självkritiken är att deltagarna känner att de måste bli mer tydliga i sin målsättning och kommunikationen för egen övning. Det är en servicefunktion som ska tillse att stridsvagnarna kan verka men till priset att logistiken måste använda metoder som inte finns tillgängliga i en skarp situation. Detta beror dels på organisationens anseende att den kan förvalta de resurser som tilldelas dem och leverera effekt dels att det upplevs som en friktion som organisationen inte vill öva. Det finns en tanke att logistik alltid övas skarpt vilket gör att det redan finns friktioner utan att behöva lägga på andra högst troliga friktioner. Det här problemet visar att det finns *gemensamma värderingar* som kan anses som socialt validerade. I detta fall upplevs det som att det har gått så långt att det kan anses som *grundläggande antaganden*.¹²⁵ Det är på detta sätt som logistiken ska genomföras.

Problematiken med det resonemanget är att organisationen i sin helhet får aldrig öva på andra friktioner som kommer vara en verklighet i en skarp situation. Chefer på högre nivå kommer aldrig behöva prioritera förnödenheter eller få begränsningar i sin handlingsfrihet. Det är orimligt att krigsförbandschefer alltid kommer ha full handlingsfrihet med manöverförbanden. Jag anser att det blir ett inövat felaktigt beteende hos organisationens manöverförband. Det finns en stor risk att manöverförbanden kommer nå en logistisk kulmination inom bara några dagar om tron är att de alltid kommer ha full tillgänglighet gällande förnödenheter och personal vid förbandet. I Försvarsmaktens publikationer framställs att förbrukning av förnödenheter kontinuerligt ska övervägas för att undvika kulmination.¹²⁶ Det kan också innebära prioritering vid eventuellt stöd från tredje part i syfte att leverera ett funktionellt värdlandsstöd.

Det finns även ett inövat felaktigt beteende avseende hur övningar planeras logistiskt. I nuläget är det ofta logistikerna som ska övas som gör sina egna beställningar cirka sex månader innan övning. Detta förfarande är möjligtvis aktuellt vid ett eventuellt värdlandsstöd där stödjande nation inkommer med en liknande beställning till Sverige. Men inte i

¹²⁴ Schein och Schein 2017, sid. 21.

¹²⁵ Schein och Schein 2017, sid. 20.

¹²⁶ Försvarsmakten 2020, sid. 90.

en situation där organisationen själva ska beställa i en nationell kris. Denna beställning genomförs utan vetskapen om vad de ska göra och vilken personal som kommer finnas tillgänglig. Det beror dels på att det tar tid att få fram förnödenheter, dels för det finns för få personer som arbetar med logistik. Det bidrar till att det blir en övning i logistik som egentligen bara syftar till att genomföra och få ut förnödenheterna i rätt tid. Eftersom känslan av att logistiken endast syftar till att förband ska kunna öva leder det ofta till att förbanden tar med sig för mycket förnödenheter än vad organisationen är byggd för. Förbanden frångår organisationens publikationer vilket leder till felbeteenden, minskad handlingsfrihet för chefen och utebliven övning för logistiken.

När planen inte fungerar eller chefen tar ett beslut som inte var väntat får logistikern improvisera genom att jaga med alla medel tillåtna vilket är realistiskt även vid en skarp situation. Problemet ligger i att det är olika metoder som används om Sverige skulle vara i krig gentemot de metoder som finns tillgängligt i fred. Det är exempelvis förfogandelagar som blir tillämpbara i krig. Under övningar i fredstid används mobiltelefoner och övningsledarorganisationen för att koordinera logistiken. I en skarp situation kommer det inte att existera någon övningsledning och tillgången på fungerande mobilnät är inte heller troligt. Det finns självkritik från deltagarna gällande den rådande kulturen. Viljan att lyckas är större än lojaliteten till att följa beskrivna metoder vilket leder till att felaktiga metoder används. Ser vi detta fenomen ur ett organisationskultursperspektiv kan det liknas vid ett beteende där deltagarna ser det viktigare att vara organisationen till lags än att förändra ett felaktigt beteende.¹²⁷

Förståelsen för den logistiska professionen på taktisk nivå uppfattas av logistikofficerare som ringa. Logistikern beskrivs i Försvarsmaktens officiella publikationer och påtalas som en viktig förmågeskapande resurs vid utbildning. I undervisningen påtalas vikten av logistiken men den tenderar att försvinna från diskussionerna. Att ha en viss erfarenhet av logistikens egenskaper borde vara en förutsättning innan nivåhöjande utbildning påbörjas. Risker vid en otillräcklig förståelse för logistiken hos chefer kan leda till en för tidig kulmination vid manöverförbanden. Logistiker ska inte behöva slåss för att få komma till planeringsbordet utan istället bjudas in och ses som en naturlig del i planeringsprocessen. Det upplevs finnas ett *grundläggande antagande* i organisationen att logistik är en uppgift som ofta löses på kvällen när momenten är avbrutna. Den genomförs utan hot från en motståndare vilket leder till lättnader i tidspassning och skydd på platsen.

5.1 Reflektion

Det svåra i detta arbete har varit att tolka organisationskulturen och urskilja om det är *grundläggande antaganden* inom organisationen i allmänhet eller om det är hos logistikofficerare i synnerhet. Eftersom jag själv är intresserad och arbetar med logistik finns det risk för skevhet i studien. Jag har försökt vara transparent i min metod och under samtalen med fokusgrupperna har det varit grupperna som drivit samtalen. När tolkning av empirin har genomförts har det varit förutsättningslöst för att identifiera intressanta fenomen. Från den empirin som har inhämtats från deltagarna finns det delar som återspeglar det Försvarsmakten kommunicerar och som kan anses som de gemensamma uppfattningar och värderingar. Men eftersom fokuset för studien har varit en annan har den empiri inte tagits med.

¹²⁷ Schein och Schein 2017, sid. 22.

I studien har logistiker från två funktionsförband med olika huvuduppgifter används. Jag har även valt att dela upp deltagarna i två kategorier vilket gjort att jag har fått fyra olika grupper som går att analysera mot varandra. Det har varit mellan tre till fyra i grupperna som jag har uppfattat som tillräckligt då alla har haft möjlighet att komma tilltals. Det har uppkommit förvånansvärt lite skillnader mellan grupperna.

Det finns en framtidstro att logistiken ska få öva likt manöverbataljonerna och att logistiken uppmärksammas i allt större utsträckning. Det visar sig i huvudsak inom diskussioner och planer. Men även genom att Överbefälhavaren följer upp logistikövningar och att logistik börjar få en större plats under utbildningsdagar. Det måste nu visa sig i ännu mer handling och resurstilldelning. Logistikförband har inte varit prioriterade på förbanden under en tid där organisationen endast utbildat små mängder rekryter. De övningar som genomförts har varit med bataljonsstridsgrupper vilket resulterat till att logistiken aldrig övats över den nivån. Det förändras nu genom att börja utbilda större mängder värnpliktiga och ett fokus på brigadsystem vilket förhoppningsvis leder till fler som vill arbeta med logistik.

5.2 Fortsatt forskning

Denna studie saknar delar i form av empiri från officerare som inte arbetar med logistik, personer som arbetar med logistik på högre staber samt officerare från marinen och flygvapnet. En jämförande studie skulle kunna ge en djupare förståelse för hur organisationskulturen påverkar den logistiska uthålligheten i hela Försvarmakten. Det finns även många organisationskulturella artefakter inom Försvarmakten och det hade varit intressant att se resultatet från en observerande studie om hur den påverkar logistikens status.

6. Referenser

6.1 Litteratur

Sten Andersson, *Om positivism och hermeneutik*, (Lund: Studentlitteratur AB, 2014).

Bang, Henning, *Organisationskultur*, (Lund: Studentlitteratur 1994).

Clausewitz, Carl von, *Om kriget*. 1832. Översättning av Hjalmar Mårtensson. Klaus-Rickard Böhme och Alf W. Johansson. (Stockholm: Bonniers 1991).

Creveld, Martin Van. *Supplying war. Logistics from Wallenstein to Patton*. andra upplagan, (Cambridge: Cambridge university press, 2004).

David, Matthew & Sutton, Carole, D., *Samhällsvetenskaplig metod*, (Lund: Studentlitteratur AB, 2016).

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann och Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, femte upplagan, (Stockholm: Wolters Kluwer, 2017).

Finkel, Meir. *On Flexibility Recovery from Technological and Doctrinal Surprise on the Battlefield*, (Stanford: California, 2011).

Foxton, P.D., *Powering War - Modern Land Force Logistics*. (London: Brassey's, 1994).

Försvarmakten, *Arméreglemente Taktik 2013*, (Stockholm: Försvarmakten, 2013).

Försvarmakten, *Doktrin gemensamma operationer 2020*, (Stockholm: Försvarmakten, 2020).

Försvarmakten, *Grundsyn Logistik*, (Stockholm: Försvarmakten, 2007).

Försvarmakten, *Handbok Logistik vid insats 2016*, (Stockholm: Försvarmakten, 2016).

Försvarmakten, *Militärstrategisk doktrin – MSD 16*, (Stockholm: Försvarmakten, 2016).

Henderson, James, H., *Military logistics made easy. Concept, theory and execution*. (Indiana: AuthorHouse, 2008).

Jacobsen, Dag, I., *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*, (Lund: Studentlitteratur AB, 2017).

Jackson, Robert, och Georg Sørensen. *Introduction to international relations: theories and approaches*, femte upplagan, (Oxford: Oxford University Press. 2013).

Kier, Elizabet, *Imagining War*, (New Jersey: Princeton University Press, 2017).

Kress, Moshe, *Operational Logistics The Art and Science of Sustaining Military Operations*, andra upplagan, (Cham: Springer, 2016).

Magnusson, Peter, *Organisationskulturer i Försvarsmakten*. (Stockholm: Försvarshögskolan, 1998).

Sarin, Parmodh, *Military logistics. The third dimension*. (New Delhi: Manas, 2000).

Schein, Edgar H., *Organizational culture and leadership*, tredje upplagan, (San Francisco: Jossey-Bass, 2004).

Schein, Edgar, H. & Schein, Peter, *Organizational culture and leadership*, femte upplagan, (Hoboken: Wiley, 2017).

Shraders, Charles, R., *A War of Logistics. Parachutes and Porters in Indochina, 1945-1954*, (Kentucky: The University Press of Kentucky, 2015).

Yin, Robert K., *Fallstudier: design och genomförande*, 1:5 upplagan, Översättning av Björn Nilsson, (Malmö: Liber, 2007).

6.2 Artiklar

Braun, Virginia och Clarks, Victoria, Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), (2006), pp. 77-101

Carafano, James, J., Measuring Military Power, *Strategic Studies Quarterly, Vol. 8 No. 3, Austere defense special edition (fall 2014)*, pp. 11-18

Donnithorne, Jeffrey, W., The power of organizational culture, *Air university press*, (2013), pp. 21-38

Hoffman, Frank, G., How we bridged a wartime Learning Gap, *United States Naval institute proceedings*, Annapolis Volym 142 nr 5 (2016), pp. 22-29

Jones, Paul E. och Roelofsma, Peter H. M. P. The potential for social contextual and group biases in team decision-making: biases, conditions and psychological mechanisms, *ERGONOMICS*, VOL. 43, NO. 8, (2000), pp. 1129± 1152

Rutner, Stephen M., Aviles, Maria och Cox, Scott, Logistics Evolution: A Comparison of Military and Commercial Logistics Thought. *The International Journal of Logistics Management* 23(1): (may 2012), pp. 96-118.

Sagiv, Lilach, Schwartz, Shalom H., Cultural values in organisations: Insights for Europe. *European Journal of International Management*, (2007), pp. 176-190.

Sundgren, Linda, "Synen på militär organisationskultur behöver breddas", *Officerstidningen* nr 5 (2020)

Walker, Carey och Bonnot, Matthew, Understanding Organizational Climate and Culture, *Army Press Online Journal*, Forth Deavenworth, Kansas, (2016), pp. 16-29

Wilson, Peter, Defining Military Culture, *The Journal of military History*, (jan, 2008); 72, 1; Military Database, pp. 11-41

6.3 Avhandlingar, rapporter

Cordesman, Anthony, H., *Lessons of the Gulf War: 1990-1991*, (Washington DC: Center for strategic & international studies, 2013).

Hylander, Ingrid, *Fokusgrupper som kvalitativ datainsamlingsmetod*, FOG-rapport, nr 42 (Linköpings universitet, 2001).

Skoglund, Per, *Sourcing decisions for military logistics in Peace Support Operations*, doktorsavhandling (Jönköping: Jönköping University, 2012).

6.4 Elektroniska källor

Codex, Vetenskapsrådet. *Vetenskapsrådets etiska forskningsprinciper inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, u.å., <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>, (hämtad 2020-08-30)

Försvarsmakten, *Militärt försvar i tillväxt, Sälen 2020-01-13*, <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/3-organisation-forband/overbefalhavaren/tal-och-debattartiklar/nuvarande-obs-tal-och-debattartiklar/200113-ob-micael-bydens-anforande-vid-folk-och-forsvar-2020.pdf>, (hämtad 2020-08-24)

International Military Forum. *Logistics Quotes*, 2013, <https://www.military-quotes.com/forum/logistics-quotes-t511.html>, (hämtad 2020-08-11)

Operations Research Home Page, 2014, <http://faculty.nps.edu/mkress/>, (hämtad 2020-09-14)

6.5 Fokusgruppsintervjuer

Fokusgruppintervju 1, genomfördes 2020-08-18

Fokusgruppintervju 2, genomfördes 2020-08-18

Fokusgruppintervju 3, genomfördes 2020-08-27

Fokusgruppintervju 4, genomfördes 2020-09-02