



Beslutsfattande och maktdistans i Nato

Decision-Making and Power Distance in NATO

Linnéa Palme

Självständigt arbete, 15 hp

Ledarskap och ledning för försvar, krishantering och säkerhet – påbyggnadskurs

HT 2023

Handledare: Monica Sjöstrand

Examinator: Helena Hermansson

Sammanfattning

Denna kvalitativa studie syftar till att undersöka hur anställda inom Nato upplever att maktdistans påverkar beslutsfattandet. För att svara på min frågeställning har jag använt mig av en kvalitativ metod med enkäter, där sex deltagare från fyra olika länder svarade. Resultatet analyserades med en tematisk analys där fem teman framträdde, beslutsfattande, hierarki, kultur, maktdistans och språk. Resultatet är att maktdistans i viss utsträckning påverkar beslutsfattande inom Nato beroende på vilket land som representanterna kommer ifrån. Länders indirekta makt varierar beroende på storlek, befolkningens mängd och hur länge de varit medlemmar av Nato. Studien visar på att maktdistans existerar och påverkar beslut i viss utsträckning men att frågan är komplex då de tillfrågade inte alltid vet vad begreppet maktdistans är även om svaren tyder på det. Sammanfattningsvis påverkas maktdistans av hur länge ett land varit medlemmar i alliansen, hur många personer med hög grad landet har i alliansen och hur bra dessa personer är på språk, att tolka orden i rum och tid och vikta orden rätt. Kunskap i engelska och förhandlingsvana har här betydelse.

Nyckelord: beslutsfattande, kultur, maktdistans, Nato, sociolingvistik

Abstract

This qualitative study aims to investigate how NATO employees experience the impact of power distance on decision-making. To answer that question, I have relied on a qualitative method consisting of a hybrid of questionnaires and interviews that were sent out. Six participants from four countries participated. When the results were examined through thematic analysis, five different themes emerged: decision-making, hierarchy, culture, power distance and language. The results indicate that power distance does affect decision-making within NATO to some extent; depending on which country the representatives come from. The indirect power wielded by the member states varies according to their respective geographical size, the size of their population and their annuity as a member of NATO. The study shows that power distance exists and to some extent affects decision-making within the organization. It also shows that the issue is complex, as not all participants are aware of the concept of power distance, although their responses indicate that they are aware of its existence within the organization. In conclusion, power distance is influenced by how long the nation has been a member of the Alliance, how many high-ranking people the nation has in the various offices of the Alliance, and how well these representatives are able to master language skills, to interpret what is said in a spatial and temporal context, and to weight words accurately; here English and negotiation skills are of great importance.

Keywords: culture, decision-making, NATO, power distance, sociolinguistic

Förord

Jag vill tacka min handledare Monica Sjöstrand för sitt arbete. Jag vill tacka bibliotekarierna Anna-Lena och Johan på Anna Lindh-biblioteket vid Försvarshögskolan. Jag vill tacka Erik, Frida, Helena, Jan och Roland vid Försvarshögskolan. Jag vill tacka Johan Ivari vid Försvarshögskolan för att ha lärt mig command and control. Jag vill tacka Lars Wedin för hans goda råd. Jag vill tacka Chet Richards för hans vänlighet och omtanke för min nyfikenhet om OODA-loopen. Och främst vill jag tacka mina sex respondenter för att de bidragit till denna uppsats i form av sin tid och sin kunskap, utan dem hade det inte funnits något resultat. Studien tillägnas alla som har för avsikt att arbeta inom Nato.

Linnéa Palme

December 2023

Försvarshögskolan

Innehållsförteckning

Sammanfattning	I
Abstract	II
Förord	III
Beslutsfattande och maktdistans i Nato	2
<i>Kultur och makt</i>	2
<i>Nato</i>	2
<i>Natos beslutsfattande</i>	3
<i>Nato och beslut i konsensus</i>	3
<i>Maktdistans och politiska administrativa system</i>	3
<i>Kultur i relation till maktdistans</i>	4
<i>Kultur kan överkomma utmaningar</i>	5
<i>Kultur i militären</i>	5
<i>Nationell kultur och hur det påverkar kommunikation</i>	5
<i>Jämförelse kultur och maktdistans</i>	6
Problemformulering	6
<i>Syfte</i>	6
<i>Frågeställning</i>	6
<i>Uppsatsens forskningsbidrag</i>	6
Teori och tidigare forskning	7
<i>Kultur och beslutsfattande</i>	7
<i>Maktdistans enligt Hofstede</i>	9
<i>Tre nivåer</i>	10
<i>Mentala program och ett lands institutioner</i>	11
<i>Maktdistans i Natos olika länder 2023</i>	12
<i>Maktdistans kopplat till språk</i>	13
<i>Maktdistans kopplat till hierarki</i>	13
<i>Makt enligt Foucault</i>	14
<i>Maktbaser enligt French och Raven</i>	14
Metod	14
<i>Design/metod</i>	14
<i>Datainsamling</i>	15
<i>Urval</i>	15
<i>Dataanalys</i>	15
<i>Tillförlitlighet</i>	16
<i>Etiska övervägande</i>	16
<i>Metoddiskussion</i>	17
Resultat	18
<i>Tema 1: Beslutsfattande</i>	18
<i>Tema 2: Hierarki</i>	21
<i>Tema 3: Kultur</i>	22
<i>Tema 4: Maktdistans</i>	24
<i>Tema 5: Språk</i>	26
<i>Teman i resultat kopplat till teori</i>	27
<i>Sammanfattning resultat</i>	28
Diskussion och slutsats	29
<i>Diskussion</i>	29

<i>Slutsats</i>	33
<i>Forskningsbidrag och fortsatt forskning</i>	33
Referenslista	35
Bilagor	I
<i>Bilaga 1 Inkät frågor som skickades ut på svenska</i>	<i>I</i>
<i>Bilaga 2 Samtyckesblankett på svenska</i>	<i>III</i>
<i>Bilaga 3 Inkät frågor som skickades ut på engelska</i>	<i>V</i>
<i>Bilaga 4 Samtyckesblankett på engelska</i>	<i>VII</i>

Beslutsfattande och maktdistans i Nato

Kultur och makt

Förståelsen av den egna kulturen och dess värderingar är en grundläggande faktor för framgångsrikt agerande i en internationell säkerhetsorganisation som Nato. Förståelse för kulturens vikt påverkar den nationella kulturen, som i sin tur påverkar politiska administrativa system inom ramen för grundlagen. Styrelseskicket påverkar medborgarna och deras uppfattning om avstånd till makt, deras förväntning och acceptans av maktens ojämlika fördelning (Hofstede et al., 2011).

Rysslands angrepp på Ukraina innefattar tydligt attacker såväl mot religiösa byggnader som mot kulturbyggnader av historiskt, nationellt kulturellt värde. Härigenom visas att statens materiella militära kapacitet spelar den viktigaste rollen avseende dess makt över andra stater (Žotkevičiūtė Banevičienė, 2022).

Kultur enligt Hofstedes kulturdimension maktdistans, visar på graden av hierarki och acceptans av makt både inom styrelseskick i ett land, men även inom familjen. Hur man i olika länder behandlar äldre, hur sträng man är mot sina barn och hur jämställt ett samhälle är i form av vem som har makt, genom vem de har makt, vem som kan fatta beslut och hur medborgarna acceptera dessa beslut (Hofstede et al., 2011). Maktdistans mäts mellan länder i en skala 1 - 100 där 100 har högst grad av ojämlikhet med ett centraliserat system med få personer, oftast äldre, och som sitter kvar längre vid makten (Hofstede, 2014).

Maktdistans tenderar att vara stabil över tid, nya generationer kan förändra landets poäng på maktdistansskalan men endast i liten grad oavsett om landet blir mindre eller mer auktoritärt styrt eller mindre eller mer innovativt. Medborgarna uppfattar i maktdistansen i förhållande till vart de befinner sig i hierarkin. Därför påverkar det inte maktdistanspoängen mellan länderna i någon högre utsträckning (Hofstede, 2014).

Nato

Nato består av sina medlemmar och deras intressen, perspektiv och nationella behov (Dahl, 2022). De är av olika storlek och har egna agendor och egna ambitioner. Vissa små länder har mycket makt i förhållande tack vare sitt strategiska läge till Ryssland eller sin expertis. Natos multinationella karaktär kräver en förmåga till anpassning till kultur och till interkulturella möten där vår kultur är som luften vi andas, medan en främmande kultur är som vatten och att det krävs särskilda färdigheter för att hantera dessa interkulturella möten (Hofstede et al., 2011).

Idag är Sverige på tröskeln till ett Nato-medlemskap.

Natos beslutsfattande

Natos beslutsfattande sker i fem olika steg, där det högsta beslutsfattande organ inom Nato är det Nordatlantiska rådet (North Atlantic Council, NAC). Rådet sammanträder varje vecka i en ambassadörskonstellation. Vid behov kan de även samlas på ministernivå. Den internationella staben ansvarar för beredningen av rådsmöten. Militärkommittén (Military Committee, MC) är den högsta militära nivån. Den består av företrädare för medlemsstaternas väpnade styrkor som leds av en amerikansk officer med en europeisk officer som närmaste man. Den internationella militära staben (IMS) ansvarar för förberedelserna inför militärkommittén. Beslut om alliansens verksamhet tas i konsensus av NAC (Kadettkåren, 2021).

Nato och beslut i konsensus

Natos beslut fattas på konsensusbasis efter diskussioner och konsultation bland medlemsländerna. Ett beslut som fattas i konsensus är en överenskommelse, ett samtycke som stöds av varje medlemsland. Detta innebär att när ett Nato-beslut fattas så är det uttrycket för den kollektiva viljan från de självständiga staterna som är medlemmar av alliansen. Det är denna beslutsprocess som ger Nato både dess styrka och dess trovärdighet (Medcalf, 2005).

Den oförutsägbara utvecklingen av krissituationen har en betydande inverkan på Natos beslutsfattande, eftersom ett samförstånd snabbt kan vändas till en konflikt, särskilt över strategiska beslut, vilket kan undergräva sammanhållningen hos de allierade i Nato och potentiellt skada Natos långsiktiga hälsa (Medcalf, 2005).

Beslutsfattande i konsensus är att säkerställa att beslut som fattas kollektivt överensstämmer med nationella intressen (Nato Handbook, 2006). Konsensus i Natos beslutsfattande kan vara ett hinder då det gäller att vara snabb i beslutsfattande om man kommer att kunna reagera tillräckligt snabbt på händelser, då behovet av samförstånd mellan medlemsländer krävs och om en första konsensus mellan de allierade kommer att hålla långsiktigt (Nato Handbook, 2006).

Maktdistans och politiska administrativa system

I en politisk organisation som Nato fattas beslut kontinuerligt och i en hierarkisk ordning, Command and Control (C2) där de viktigaste egenskaperna i command är auktoritet,

ansvar, beslutsfattande och ledarskap och i control riktning, feedback, information och kommunikation. I den militära organisationen dominerar männen (Carreiras, 2006).

Olikheter i maktdistans har sin grund i kulturella faktorer, där kulturen avgör storleken på maktdistansen och det politiska-administrativa systemet som är ett uttryck för kultur och där maktdistans blir synligt (Hermansson, 2017). Sverige är en demokrati med låg maktdistanspoäng (Hofstede et al., 2011) som snart kommer att arbeta inom Nato, tillsammans med och i andra länder med olika grad av maktdistans. Belgien är ett land som är vana vid en strikt hierarkisk ordning där maktdistansen är större än Sveriges och där beslut tar längre tid eftersom maktdistans har ett större avstånd än i Sverige, beroende på den nationella kulturen och där beslut fattas i många led, i en viss hierarkisk ordning. I Belgien varierar också maktdistansen mellan landets olika delar, till exempel är maktdistansen högre/lägre i Vallonien än i Flandern, varierar gör den även i Tyskland med det gamla öst-väst (Hofstede, 2014).

Maktdistans syns i Natos organisation, Turkiet är medlem av Nato sedan länge, liksom många europeiska länder med traditionella västeuropeiska system men även USA med sitt system. Maktdistans upprätthålls och kommer till uttryck genom en hierarkisk ordning som är beroende av olika länders bidrag, hur mycket, vem som talar och vem som fattar beslut inom organisationen även då beslut fattas gemensamt. Administrativa system omfattar grundlagen som reglerar landets styrelseskick och som sällan är isolerade från det politiska systemet (Hermansson, 2017) och det torde då innebära att den nationella maktdistansen följer med och får betydelse i en internationell organisation, då länder inte kan verka helt separerat från sitt nationella system. Henry Kissinger uttalar sig om Nixonadministrationen och Vietnamkriget i (SVT Nyheter, 2023; SVT Rapport, 2023) ”Den här administrationen vilar inte på partipolitisk grund utan på en nationell grund.”

Kultur i relation till maktdistans

Det är en utmaning för de anställda att verka inom en multinationell och – kulturell miljö (Žotkevičiūtė Banevičienė, 2022). Det kan då vara en tillgång/fördel om de anställda är tränade på att möta olika kulturer såväl inom Nato som under på militära operationer i andra länder. Kultur kan vara en uppsättning värden som explicit förstås och omfamnas av alla medlemmar (DeViney & Buckley, 2012) och gör det möjligt för Nato att anpassa sig och verkställa nya strategier i en föränderlig värld, samtidigt som den finns kvar trogen sin mission och identitet.

Kultur kan överkomma utmaningar

Kultur kan hjälpa till att förena och ge en grund och en lins för beslutsfattande, handlingar och beteenden (DeViney & Buckley, 2012). Kultur inom Nato kan användas för att förbättra samarbeten och kan vara ett verktyg för att förbättra kommunikation och närvaro på sociala medier, för att hjälpa till att bygga förståelse och engagemang på alla nivåer i alliansen (DeViney & Buckley, 2012).

Kultur i militären

Studien kultur och disciplin i militära akademier: en jämförelse, har undersökt kultur, nationell kultur och dess inverkan på organisation och då en militär organisation med en militär kultur (Soeters & Recht, 1998). De undersökte militärhögskolor i nästan alla västerländska länder i världen under åren 1995 - 1997 och främst män under 30 år. Studien indikerar att det finns en militär kultur, men samtidigt finns det anmärkningsvärda skillnader mellan de olika nationella akademierna (Soeters & Recht, 1998). Dessa skillnader förekommer både i kulturella värdeinriktningar och i attityder till aspekter av militär disciplin.

Nationell kultur och hur det påverkar kommunikation

Artikeln Communication, Culture and Effective Teams (Shinners, 2017) tar upp ett optimeringsprojekt vid Natos Joint Warfare Center, där man tittar på skillnader i nationella kulturer och deras kommunikationsnormer, genom att undersöka personal/officerare från 16 olika nationer. Resultatet är att det finns skillnader i kommunikationsnormer, vilket kan leda till kommunikationsluckor och missförstånd. Artikeln tar upp Meyers 8 skalor av att ringa in världsomspännande kulturella skillnader, som att kommunicera, utvärdera, leda, besluta, inte hålla med, lita på, schemalägga och övertalning (Shinners, 2017).

Nationell kultur påverkar kommunikation och Meyer (2014) menar att även om man kan engelska så är det lätt hänt att falla i fällor som förstör karriär och avtal, detta för att det finns andra kulturella faktorer i kommunikation och språket som påverkar (Meyer, 2014). Det är därför av vikt att förstå hur man kommunicerar i mångkulturella team, där man väver in undertexter i språket. Meyer menar att det är viktigt att förstå skillnader i kulturers sätt att hantera feedback, eller argumentation utifrån regler och teorier som skiljer sig åt i olika länder, hur man för fram sin argumentation. Att det är viktigt att förstå att chefens position skiljer sig åt i länderna, med avstånd i form av hierarki eller konsensus och toppstyrda beslutsprocesser (Meyer, 2014).

Jämförelse kultur och maktdistans

Artikeln *Communication, Culture and Effective Teams* (Shinners, 2017) tittar på en jämförelse mellan Meyer och Hofstedes, där de tar upp Hofstedes maktdistans som föraktet för hierarki i länder som har låga poäng på maktdistansskalan som Österrike, Danmark och Norge, med en decentraliserad organisation som bör vara långt från makten. Och länder med höga poäng på maktdistansskalan som Frankrike, Polen och Rumänien med en preferens för en kommandokedja med centraliserad makt med underordnade och hur många poäng det skiljer sig åt mellan Österrike och Rumänien som är varandras motsatser i form av en ojämn fördelning av makt i en organisation (Shinners, 2017).

Problemformulering

Syfte

Syftet är att undersöka hur anställda inom Nato upplever att maktdistans relaterat till den nationella kulturen påverkar beslutsfattandet inom organisationen.

Frågeställning

Studien utgår från följande forskningsfrågor:

- Hur upplever anställda att beslut fattas idag inom Nato utifrån Hofstedes kulturdimension maktdistans?
- Hur upplever anställda inom Nato att beslutsfattandet påverkas utifrån Hofstedes kulturdimension maktdistans?

Uppsatsens forskningsbidrag

Studiens bidrag är att analysera information som samlats in från personer från olika länder som arbetar inom Nato. Detta är viktigt eftersom ämnet maktdistans relaterat till den nationella kulturen och dess påverkan på beslutsfattande inom Nato ej tidigare undersökts, kanske för att ämnet är komplext och svårt att applicera i en mångkulturell kontext. Men kultur påverkar beslut som tas i konsensus. Där varje lands makt, varje land som har sin egen nationella kultur sin grad av jämlikhet där medborgare uppfattar att makten är ojämnt fördelad i en hierarkisk ordning, varje land med sitt avstånd på maktdistansskalan enligt (Hofstede et

al., 2011) påverkar en individ som fattar beslut i en ny kultur. En organisationskultur som Nato som är en sammansättning av individer från olika kulturer och länder, med olika grader av maktavstånd och som verkar inom en militär organisation, som har sin militära kultur. Förhoppningsvis kan studien leda till inspiration och vidare forskning inom ämnet.

Teori och tidigare forskning

Kultur och beslutsfattande

Inledningsvis definieras kultur som ett system av värderingar, seder och institutioner som skapar en gemensam identitet (Arvidsson, 2022). Kultur kan vara gemensamma idéer, värderingar och handlingsmönster, vilka gör att människor kan agera tillsammans om de känner till varandras förväntningar (Arvidsson, 2022).

Kultur rymmer även något som kan liknas vid tid och rum, att omvärlden kan vara en kulturell konstruktion, där vi orienterar oss (Arvidsson, 2022). Här orienterar vi oss genom vår kulturella förståelse där vi vet vad vi skall göra och vad som förväntas av oss och om vi tappar denna förståelse skapas kaos och det blir svårare att orientera oss och fatta beslut vid rätt plats vid rätt tidpunkt (Arvidsson, 2022).

Rum och tid är även något som människan orienterar sig inom i OODA-loopen (Richards, 2020), där den fattar beslut och agerar till det som upplevs, och där den förhåller sig till sin omgivning (Spak & Andersson, 2022). Det krävs ett öppet och flexibelt mindset och en förmåga till anpassning/adaption, vilket Boyd menar är en central del i OODA-loopen som är viktig för att kunna orientera sig och fatta beslut (Richards, 2020). Att ständigt kunna tempoväxla kräver att människan kan förhålla sig till sin omvärld i rumtiden (Richards, 2020). För att vinna måste vi verka i ett högre tempo eller snabbare rytm än våra motståndare, d v s komma snabbare genom OODA-loopen än motståndaren (Wedin, 2023). Universum kan inte ses som en maskin uppbyggd av en mängd objekt, utan som en dynamisk helhet vars delar är relaterade till varandra (Wedin, 2023).

Enligt Spak och Andersson (2022) finns det en direkt koppling mellan command and control och OODA-loopen baserat i Boyds teori om distribution av information i olika nivåer av dimensioner liksom tempo och rytm, hur människan interagerar i rum och tid utan relation till en fast infrastruktur som kan liknas med hur människan förhåller sig till sin omgivning och agerar på insikt i rum och tid (Richards, 2020).

C2 och dess relation och förhållande i rum är avgörande för vår förmåga till beslutsfattning i en strid ström av information, eller med andra ord hur vi *adapterar* till detta ögonblick och litar på vår förmåga, att hantera det vi möter i tid och rum (Richards, 2020).

Kopplingen till OODA-loopen och beslutsfattande enligt Spak och Andersson (2022) kanske främst handlar om feedforward och feedback och då i en kontext av Cybernetik med matematiska modeller och styrning av komplexa system, och mindre om formell makt i en organisation. Medan (Carreiras, 2006) belyser beslutsfattande i en hierarkisk ordning som på förhand är bestämd i en (C2) command and control kontext, där de viktigaste egenskaperna i command är auktoritet, ansvar, beslutsfattande och ledarskap och i control riktning, feedback, information och kommunikation.

Natos C2 approach space är fokuserad på struktur som bygger på tre dimensioner: komplexitet, dynamik och beroende. Här utgörs komplexitet av i vilken utsträckning det går att beskriva och förstå vad som händer. Dynamiken är graden av hastighet och beroende är orsakskoppling mellan komponenter och fenomen i miljön. Modellen ses som en process då ledning utförs av en organisation för att anpassa sig till olika typer av uppdragsförhållanden (Wikberg et al, 2021).

Inom det militära området ser man ledning som ett system av funktionellt fördelade mandat och ansvar (Wikberg et al, 2021). Att producera effekt genom att tillhandahålla inriktning och samordning (Wikberg et al, 2021). Natos COPD liksom svenska SPL (SPL, 2017) börjar med en situationsbedömning och följs av en process som leder fram till ett beslut om hur uppgiften skall hanteras (Wikberg et al, 2021).

Commanders intent kan ses som praktisk tillämpning av ledning som baseras på en idé om beslutsfattande, där commanders intent styr planeringsskedet och utveckling av åtgärder som är vägledande när underställda fattar beslut och vidtar åtgärder för oförutsedda händelser (Wikberg et al, 2021). En mekanism för att delegera beslutsmandat till underställda (Wikberg et al, 2021).

Beslutsfattande enligt Boyds OODA-loop går ut på att observera (O), orientera (O), besluta (D) och handla (A) (Richards, 2020). Den handlar om förmågan att förstå situationen och fatta beslut snabbare än motståndaren och komma innanför motståndarens beslutcykel (Wikberg et al, 2021). Den tar upp hur information distribueras på olika nivåer av beslutsfattande, tempo och rytm och hur den interagerar utan att ha en relation till en fast infrastruktur som behöver existera (Richards, 2020). I denna uppsats läggs OODA-loopen in i en (Nato) struktur av hur beslut fattas, detta då mycket av det gemensamma

kunskapsbyggandet och meningsbyggandet, liksom i själva orienteringen av detta är komplext i en internationell miljö med anställda från många länder som skall samverka.

För att människan skall kunna observera, orientera, besluta och handla på kort tid med lite information så behöver information sorteras och prioriteras (Richards, 2020). OODA-loopen sorterar fragment, stora mängder information och röra sig mellan dessa separata delar i tempoväxling i tid och rum, att sortera och välja bort icke relevanta cues (Richards, 2020).

För att lättare kunna fatta beslut kan man observera (Observe) sina kollegor på samma sätt som sina motståndare i krig för att förstå deras nästa drag och för att kunna (Orientera) sig lättare kan man tempoväxla snabbare och fatta beslut snabbare (Decide) och genom detta handla snabbare (Act) (Richards, 2020).

Människorna inom Nato verkar i en komplex militär miljö där de behöver orientera sig, den är komplex dels för att det är en plats för olika nationaliteter i form av olika grad av maktdistans men även komplex då organisationen verkar inom en militär kontext.

I Nato kontext kan det råda stor osäkerhet (opaqueness) eftersom representanter kommer från olika kulturer samtidigt som det råder brist på kunskap på grund av ofullständig information, att informationen är svårtolkad och att individen har otillräcklig förståelse, svårt att urskilja alternativ.

Eftersom besluten är beroende av varandra, restriktioner och att omgivningen förändras krävs ett dynamiskt beslutsfattande.

Vi måste förstå våra egna beslut men även andras för att kunna konstruera ”*möjlighetsrummet*” (Brehmer, 2013). Dessutom måste besluten ofta komma i realtid (Brehmer, 2013). Tajming är en viktig del för när beslut skall tas och sanningens ögonblick, d.v.s. för tajming måste högre styrning, ge handlingsutrymme för nästa nivå och de friktioner som uppstår mellan tanke på en nivå och agerande på en annan (Forskargemenskap Encyklopedi, 2022).

Maktdistans enligt Hofstede

Maktdistans enligt Hofstede (2011) beskrivs som hur en underlydnad accepterar makt i förhållande till vart hen själv befinner sig i hierarkin. Maktdistans är hur individer uppfattar skillnader i makt; inte hur makten är fördelad. Den beskrivs av de mindre inflytelserika medlemmarna och deras värdesystem, medan de inflytelserika medlemmarna stället beskriver en maktfördelning dem emellan och makten överlever bara där den åtföljs av lydnad (Hofstede et al., 2011).

I länder där maktdistansen är liten har underställda och chefer mer ett ömsesidigt beroende medan i länder där maktdistans är stor är underställda mer beroende av sina chefer, vilket leder till ökad polarisering mellan beroende och mot-beroende (Hofstede et al., 2011).

En organisationskultur skiljer sig från en nationell kultur, eftersom den är ett socialt system som de anställda bara befinner sig i på arbetstid, den är oftast självvald och de inte har växt upp i den (Hofstede et al., 2011).

Tre nivåer

Kulturella skillnader kan ses utifrån Hofstedes kulturforskning och triangel med tre olika nivåer av personlighet, kultur och människans natur (Hofstede et al., 2011). Där kultur inte kan förklara vårt beteende utan istället skall sättas in en bredare kontext, med ett inlärt beteende (Bender, 2022). Att Nato som arbetsplats skapar en egen kultur med ett nytt inlärt kulturbeteende, kan påverka organisationen och dess medarbetare och medlemsländernas förmåga att fatta beslut.

Hofstede ser på kultur som ett kollektivt fenomen, där människor delar kulturen om de levt i samma sociala miljöer, att den lärs in och att kultur inte är något medfött (Hofstede et al., 2011). Att den härrör ifrån vår sociala miljö och inte våra gener. Att kultur påverkas av vår mänskliga natur och vår förmåga att känna rädsla, ilska, glädje och kärlek, liksom vårt behov av att socialiseras eller inte in i vår arbetsmiljö. Allt vi gör som människor med dessa känslor påverkas av kulturen (Hofstede et al., 2011).

Figur 1

Hofstedes triangel Unikhet på tre nivåer i människans mentala programmering



Kommentar. Figuren är baserad på uppgifter från Hofstede et al. (2011).

Mentala program och ett lands institutioner

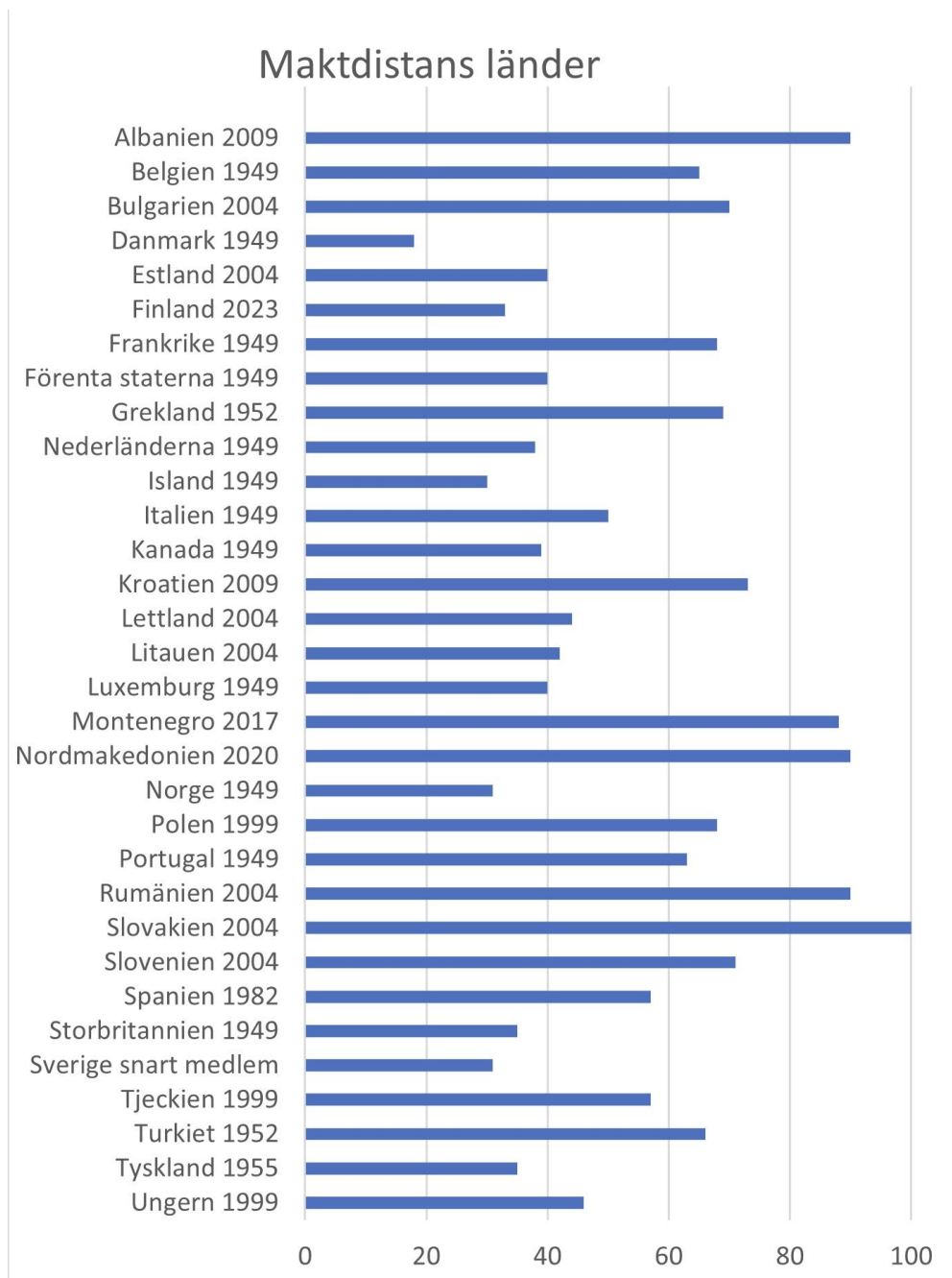
Institutioner följer mentala program och anpassar sitt funktionssätt till den lokala kulturen (Hofstede et al., 2011) och de institutioner som utvecklats inom en kultur bidrar till att upprätthålla den kultur som grundlagts, ett slags osynligt mentalt program som är som en dators mjukvara där varje person har med sig sina egna mönster av tankar och möjliga sätt att agera som är inlärd från barndomen. Ett osynligt mentalt program som även kan läras in efter barndomen då det är svårare att lära om. (Hofstede et al., 2011).

Maktdistans i Natos olika länder 2023

Idag finns det 31 länder som är medlemmar av Nato och med Sverige på väg in. Här syns alla länder i Nato, årtalen när de gick med i Nato och graden av maktdistans.

Figur 2

Maktdistans i Natos olika länder med årtal när de blev medlemmar



Kommentar. Innehållet i figuren är baserat på december 2023 uppgifter, från The Culture Factor (2023).

Maktdistans kopplat till språk

Maktdistansskillnadernas ursprung baseras på skillnader mellan länder och man kan där tydligt se skillnader beroende på språket. Länder där modersmålet tillhör de germanska språken har låga värden medan länder där romanska språken dominerar har höga värden (Hofstede et al., 2011). Språkområden är även kopplade till landets välstånd, befolkningens storlek och geografisk latitud (Hofstede et al., 2011). Språket kan även kopplas till maktdistans och nationell identitet och vilken grupp man tillhör, något som är synligt och kännbart för omgivningen (Hofstede et al., 2011).

Språkets betydelse är viktigt inte bara nationellt utan även inom organisationen, det visar vilken grupp de anställda tillhör (Hofstede et al., 2011). Språk påverkar hur individen uppfattar skillnader i makt, det kan skapa såväl maktdistans som gemenskap (Hofstede et al., 2011). Inom Nato kan det handla om språk för processer och metoder, manualer men även jargong på arbetsplatsen. De som har företräde till språket men även tolkningen är den som lättare kan förstå vikten av orden och vikta dem rätt, utan att för den skull tappa balansen till uppgiften.

Inom Nato finns det kulturella skillnader som syns, i den interna kommunikationen och den gemensamma förståelsen (Žotkevičiūtė Banevičienė, 2022).

Språket kan ha olika terminologier för mänskliga egenskaper och förmågor som en sorts interoperabilitet och som återspeglar kulturella särdrag. Exempel kan vara termen ”co-operability” i USA medan samma innebörd i Storbritannien uttrycks som ”interoperability of the mind” och i Tyskland ”einheit in denken” (enhet i tanken) (Žotkevičiūtė Banevičienė, 2022). I Nato betyder denna term, förmågan för de allierade att alla delar passar ihop och fungerar smidigt för att uppnå taktiska, operativa och strategiska mål.

Maktdistans kopplat till hierarki

Hofstede (2011) definierar maktdistans som individens förväntning och acceptans av maktens ojämlika fördelning. Detta kan te sig i uttryck i relationen till ledaren; om denne är auktoritär eller inte och om man vågar säga emot ledaren; ha en avvikande åsikt.

Maktdistansen kopplat till hierarki, kan beskrivas som att lyda det faktiska maktavståndet (Hofstede et al., 2011).

Makt enligt Foucault

Enligt Foucault (2008) är makt närvarande i alla relationer och är i ständig föränderligt (Foucault 2008). Makten existerar i en relation med två sidor och ingen kan ha total makt. Makten kan ses som beroende av kunskap och att kunskapen ger individen makt, den kan även ses genom den sociala hierarkin och i denna utveckla olika attityder beroende på vart i hierarkin man befinner sig. Människan tolkar makten genom sina sociala relationer och märker dess effekter i denna sociala relation. Makten formar vårt sätt att vara på, våra strategier och tekniker som verkar tillsammans (Foucault 2008).

Maktbaser enligt French och Raven

French och Raven definierade en modell med fem olika maktbaser 1959, belöning (tvång) och bestraffning, samt legitim makt, referensmakt och expertmakt (Raven & Kruglanski, 1970). Dessa maktbaser beskriver hur ledare påverkar och utövar makt mot sina anställda. Maktbaserna utgår från den relation mellan två parter som utgör källan till makten. På senare tid har ytterligare två maktbaser tillkommit: (Raven 1965) och konnektionsmakt (Hersey & Blanchard, 1982).

Metod

Design/metod

Uppsatsen är en kvalitativ studie med ett socialkonstruktivistiskt perspektiv och en fenomenologisk-hermeneutisk ansats. Den strävar efter en djupare förståelse för hur individer upplever en konstruktion av verkligheten med andra individer och här specifikt upplevelsen av hur maktdistans påverkar beslutsfattande inom Nato. Uppsatsen använder en kvalitativ metod och utgår från individers erfarenheter. Objektiva orsakssamband anses inte tillämpbara i studier av medvetande (Langemar, 2008) utan endast de samband mellan företeelser som uppmärksammas är meningssamband. Uppsatsens teorier används genomgående i datainsamling, tolkning och analys i syfte att behålla det teoretiska ramverket. Detta speglas i individers erfarenhet dels av att komma från ett land med sin nationella kultur och sina administrativa politiska beslut som påverkar landets maktdistans och dels av hur individerna i gruppen uppfattar en internationell organisation som Nato utifrån denna kultur och maktdistans. Hur de upplever att individer i gruppen fattar beslut i konsensus utifrån sin nationella kultur och hur makten trots dess avstånd fortsätter påverka beslut i konsensus.

Resultatet av de öppna frågorna i en enkäten, analyserades sedan med en tematisk analys, där tidigare forskning och teori bidrog till förståelse av en helhet.

Datainsamling

Inkäter används som datainsamlingsmetod. Inkäter är en hybrid mellan enkäter och intervjuer (Berg, 2007). Enkäten med öppna frågor i text sändes ut till ett antal individer som fick möjlighet att besvara frågorna skriftligt. De kommer från Frankrike, Sverige, Tjeckien, Tyskland, vilka har olika grad av maktdistans på Hofstedes skala. Personerna i studien har erfarenhet av att verka i Natos militära stab/organisation och de arbetar på olika kontor runt om i Europa. Frågorna i enkäten delades upp efter mindre teman som är av vikt för frågeställningen: kultur, beslutsfattande, makt och maktdistans inom en Nato-kontext, se bilaga 1. Enkätens frågor har använts som en utforskande datainsamlingsmetod, eftersom respondenterna då kan besvara frågor relativt fritt, vilket passar syftet och frågeställning väl. Fördelarna med många frågor var att få en djupare förståelse för frågeställningen och att fenomen kunde upptäckas och ringas in.

Datainsamlingen har gjorts på svenska (bilaga, 1) och engelska (bilaga, 3). Engelska språket har valts för att få en bättre representation av Natos kultur, då det var med personer från andra länder än Sverige i undersökningen och att engelska är ett gemensamt arbetsspråk inom Nato.

Urval

Totalt deltog sex personer i studien från Frankrike, Sverige, Tjeckien och Tyskland de arbetar/har arbetat på olika Natokontor i Europa, i Belgien, England och Italien. Alla sex personerna är militärer med olika rang i den militära hierarkin. Alla sex personer har erfarenhet av att arbeta inom Nato, de har alla även varit ute på internationella militära uppdrag för antingen Nato, EU eller FN.

Dataanalys

Svaren från enkäten sammanställdes digitalt och skrevs ut och lästes igen, de jämfördes med litteraturen och sedan lästes svaren separat igen. Varje respondents svar lades in tillsammans med övrigas svar under varje fråga från enkäten, både i datorn och för hand. Sedan undersöktes samverkande faktorer av deras svar som ord som förenar liksom skiljer

deras åsikter åt, när de svarade på samma fråga. Jag har sedan försökt förstå vilka ord och meningar som är av betydelse, vad som är relevant att översätta till meningar till en flytande text i min resultatanalys.

En tematisk analys gjordes sedan på resultatanalysen utifrån att data lästes observant, upprepade gånger tills jag börjar få en upplevelse av fenomenet och sedan börjar sortera materialet in i teman för att sedan göra en deduktiv analys och omvandla begrepp som är abstrakta mot det teoretiska ramverket som valts (Alvinus et al., 2023).

De teman som framträdde och sorterades in under frågeställningarna hur beslut fattas och hur beslut påverkas av maktdistans i Nato, var beslutsfattande, hierarki, kultur, maktdistans och språk.

Tillförlitlighet

Tillförlitligheten kan inte garanteras, inte heller dess pålitlighet, objektivitet och BIAS; mitt tillvägagångssätt har dock redovisats. Resultat, äkthet och autenticitet är trovärdiga. Tillförlitligheten stärks genom ett stort antal frågor i enkäten som belyser samma sak på olika sätt.

Antalet deltagande i studien var litet, totalt sex personer men dessa kom från olika länder och hade olika bakgrund, och olika erfarenhet av internationellt arbete så påverkar det tillförlitligheten. Det begränsade urvalet gör att resultatet inte kan tolkas som representativt för Nato.

Svagheten med denna metod är att det är omöjligt att få ett resultat som går att generalisera med så få personer, från så få länder inom Nato.

Etiska övervägande

Respondenterna har fyllt i en samtyckesblankett se bilaga 2 och 4 som första steg och de lovades härmed sekretess, anonymitet och integritet. Studien följer Vetenskapsrådets fyra principer som är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2017).

- Informationskravet, innebar att respondenterna fick information om vilka villkor som gällde.
- Samtyckeskravet, innebar att jag som forskare behövde inhämta information för respondenternas medverkan.

- Konfidentialitetskravet, innebar att uppgifter om dem skulle ges största möjliga konfidentialitet och att uppgifterna om dem skulle förvaras på ett sådant sätt att de inte kunde hamna i obehörigas händer.
- Nyttjandekravet, innebar att uppgifter om enskilda respondenter/individerna endast får nyttjas för min forskning.

Metoddiskussion

Jag valde en kvalitativ inkätstudie eftersom den utgår utifrån respondenternas upplevelse och uppfattning om kultur och beslutsfattande i Nato som jag kan få svar på genom min frågeställning. Styrkan är att jag fått svar från deltagare från Sverige, Tyskland, Tjeckien, och Frankrike, dessa länder har stora skillnader i grad av maktdistans. De har fått tid till att reflektera och att använda sina egna ord när de fyllt i inkäten de har fått berätta om hur de uppfattar maktdistans, kultur och beslutsfattande inom Nato. Svagheten är att alla tillfrågade kanske inte vet att maktdistans finns, eller vad den är, men svaren tyder på att den finns. Då jag utifrån min förståelse för begreppet kunde se inslag av maktdistans i deras svar då frågorna lyckades fånga in kultur som fenomen, nationell kultur, språk, hierarki och graden av jämlikhet men även ledarskap och underordnades beroende och acceptans, hur de uppfattar att makten är ojämnt fördelad i en hierarkisk militär struktur, vem som fattar beslut och vad som påverkar beslut inom Nato.

Resultat analyserades med en tematisk analys, där en färgkodning användes för att markera de olika teman som framträdde i respondenternas svar. De teman som framträdde var beslutsfattande, hierarki, kultur, makt och språk, dessa teman svarar på mitt syfte och frågeställning.

Jag valde att inte intervjua dem digitalt för att respondenterna skulle känna sig trygga utan att bli filmade, risken är att jag missar relevant information, då man kanske småpratar mer än när man fyller i ett formulär. Jag kunde valt att intervjua dem på plats om det funnits tid och möjlighet att resa runt och träffa dem, då hade varit enklare att verkligen säkerställa att de förstod begreppet maktdistans vilket hade varit betydande för studiens validitet. Studien har ändå lyckats tolka och urskilja betydelsen av beslutsfattande och maktdistans i Nato då inkäten haft ett stort antal frågor med olika perspektiv som fångar upp och svarar mot frågeställning och studiens syfte på ett trovärdigt sätt. Studien har ett bra oberoende då tre externa forskare läst studien och gjort samma tolkningar och dragit samma slutsatser av resultat, vilket ger belägg och fog för studiens kvalitet.

Resultat

I resultatet finns svar från 6 olika personer som arbetar eller har arbetat inom Nato och som kommer från olika länder med olika grad av maktdistanspoäng (PDI) på en skala från 1 - 100. Respondenterna kommer från Frankrike, Tjeckien, Tyskland, Sverige där Frankrike har högst och Sverige lägst och de uppfattar frågorna olika i förhållande till sin nationella kultur och sitt lands grad av maktdistans. Jag har med avsikt valt att respondenterna skall vara anonyma för studiens trovärdighet. Fem teman utkristalliserades genom sortering av materialet kopplat till teorin. Teman som framträdde var beslutsfattande, hierarki, kultur, maktdistans och språk. Dessa fem teman kopplar till syftet, som var att undersöka hur de anställda inom Nato upplever att maktdistans relaterat till den nationella kulturen påverkar beslutsfattandet inom organisationen. De två frågeställningar var; ”Hur upplever anställda att beslut fattas idag inom Nato utifrån Hofstedes kulturdimension maktdistans?” Och ”Hur upplever anställda inom Nato att beslutsfattandet påverkas utifrån Hofstedes kulturdimension maktdistans”?

Fem Teman

Beslutsfattande	Hierarki	Kultur	Maktdistans	Språk
------------------------	----------	--------	-------------	-------

Tema 1: Beslutsfattande

På frågan om när kultur påverkar beslutsfattande inom Nato blir svaret från en att kultur påverkar ALLA beslut som vi tar, såväl i stort som smått. Det kan vara organisationskultur, nationell kultur eller personlig kultur.

På frågan om när beslutsfattande inte påverkas av kultur inom Nato och vad hen tror att det beror på blir svaret att gemensamma beslut i konsensus alltid bygger på påverkan och makt, ju mer makt du har, desto mer kan du påverka beslutet och desto mer blir kompromissen i din favör.

En svarar att makt påverkar beslutsfattande vid alla förhandlingar, det kan handla om att ställa krav inför vissa beslut, det kan vara att utlova olika typer av stöd till andra beslut i

utbyte och så vidare. Medlen för att uppnå makt skiftar alltid och makt är grunden för påverkan.

En (respondent) beskriver Natos kultur som att den präglas av konsensus och pragmatism, man lägger exempelvis inte fram förslag som man vet inte kommer att accepteras. Vidare har arbetet efter 24/2 2022 i mycket stor omfattning präglats av ett unisont uppvaknande vilket har gjort att tidigare meningsskiljaktigheter minimeras och att medlemsländer i större utsträckning än tidigare kunnat definiera och arbeta mot mål, som tidigare varit omöjliga att enas om.

På frågan huruvida hen upplever att det finns styrkor med den konsensuskultur hen ser och svaret blir ja. Styrkan med konsensus är att samtliga står bakom fattade beslut samt att processen fram till ett gemensamt beslut är informativ och givande då man lär sig att identifiera och förstå olika medlemmars ståndpunkt i de många olika frågorna. Denna förståelse är till stor hjälp i det dagliga arbetet vid en internationell stab. Nackdelen med konsensus är att det alltid utmynnar i en kompromiss samt att konsensus är svårare nu med fler medlemmar än tidigare.

En beskriver att Den militära kulturen med förståelsen för högre chefs mål och den uttalade principen om ”uppdragstaktik” gör att beslutsprocessen vid kriser är betydligt snabbare och precisare än jämförbara civila processer. “Sedan är det ju givetvis så att vi är tränade att fatta beslut under press, något som civila beslutsfattare inte är”. Vidare finns det alltid så kallade ”kortprocesser” som kan tas till vid extrem tidspress, detta kräver erfarenhet då man måste veta konsekvenserna av att stryka vissa steg i specifika processer. Man måste kunna reglerna för att veta när och varför de bryts.

Beslut kan också fattas smidigare och snabbare tack vare kulturen ”Beror framförallt på systemet och dess fastställda processer.”

En tar upp att administrativa processer och beslut utan tidspress inom Nato ofta tar väldigt lång tid, framförallt på grund av konsensusprincipen.

Men det finns också neutrala hinder eftersom man delar den militära professionen, nationerna har gemensamma principer och att beslut är politiska, inte militära. Men det finns också saker som kan inträffa vid Natos kontor som fördröjer Arbetsprocessen kan också fördröjas av kulturberoende skäl som artefakter, manualer, handböcker, människor, upplevelser, sätt att bete sig på, språk, plus kombinationen av allt detta. Nivån av autonomi i beslutsfattande nära scenen kan fördröja arbetsprocessen; den är kulturberoende.

En tar upp att kultur påverkar beslut, då de tas snabbare och lättare, då man känner ansvar och det finns en initiativförmåga och att tillgång till kultur påverkar planering och utfärdande av

order positivt. Att det är viktigt för att kunna fatta snabba beslut att man har ett mindset med en förmåga till anpassning. Allt beror på mindset, inte materiel eller manualer eller människor runt omkring.

En hävdar dock att det sällan är kultur som bidrager till att beslut kan fattas snabbare.

Standardiserade operativa procedurer hjälper till att genomföra uppdraget på ett lämpligt sätt.

På frågan om jämförelse/skillnader med att jobba i hemlandet respektive i Nato svarar en "Ingen stor skillnad, formalismen är högre eftersom alla nationer måste arbeta på samma sätt, så beslutet kan ta längre tid och det blir mindre improvisation."

En säger att politiska övervägande kan störa och påverka beslutsfattande. Det kan vara saker som ett veto mot upplösning eller ändring av handlingsförloppet.

En svarar att den europeiska kulturen är liknande inom de flesta Nato-länder, att kultur kan påverka beslutsfattande och med länder som inte är europeiska. Hen svarar även på frågan om när beslutsfattandet inte påverkas av kulturen inom Nato. Eftersom alla länder söker samma mål, att bevara sitt intresse och makt så är den kulturella aspekten sekundär. När vi kommer till frågan om makt och när makt inte påverkar besluten så blir svaret att "Om du vill bevara ditt intresse, så kommer du att använda makt för att påverka beslutet" därför att riksintresset är av största vikt.

En tar upp att hens erfarenhet av att arbeta i andra länder var en fantastisk möjlighet att lära sig, såväl professionellt som avseende andra kulturer och arbetssätt. Till viss del är det alltid en utmaning, mer eller mindre på grund av olika ledarskapskulturer och naturligtvis ibland med språket, men i slutändan är det en mycket givande upplevelse.

En tar upp att skillnader med att arbeta i hemlandet och i Nato är att det är mycket färre möten i Nato. I svensk FM går mycket av tiden till långa möten där människor inte är förberedda och ibland verkligen inte vet varför de deltar i mötet eller vad det önskade resultatet ska bli. I Nato är delegeringen av befogenheter mindre, beslutet ligger hos chefen, medan i svensk FM kan beslut fattas på lägre nivå och även längs vägen, vilket är mer effektivt och sparar tid genom att man inte behöver orientera chefen och fråga om allt.

En tar även upp när makt påverkar beslutsfattande inom Nato, som att det handlar om att ju starkare medlemsländerna är och hur mycket du bidrar till en operation/huvudkontor gör skillnad, ju mer du lägger in desto mer inflytande har du och vanligtvis är USA alltid störst, t.ex. har mest inflytande.

En säger att beslutsfattandet inte påverkas av kultur inom Nato därför att det finns en strategisk verksamhetsplan och att det inom Nato finns många nivåer där denna plan måste passera innan den antagits. Denna "filtrering" tar bort de flesta av de kulturella influenserna.

Beslutsfattande	Hierarki	Kultur	Maktdistans	Språk
-----------------	-----------------	--------	-------------	-------

Tema 2: Hierarki

En beskriver utmaningar och hinder med kultur i Nato som något som hen inte kan ta upp i form av särskilda händelser, detta av sekretesskäl. Utmaningar är fortfarande ej lösta och kommer ej lösas förrän den dag vi är medlemmar i Nato.

En tar upp frågan att olika nationer har olika agenda/behov av alliansen. Vissa nationer har väldigt tydlig hierarki inom gruppen av individer från samma nation, trots att de är placerade på olika platser/positioner inom organisationen. Man ifrågasätter inte nationens SNR (Senior National Representative): Men i vissa nationer finns en individuell frihet från nationen i förhållande till alliansen.

En menar att makt syns genom numerär som är en avgörande faktor, att antalet individer ger en nation ett antal (generals)poster. Dessa poster berättigar exempelvis till en tvåstjärnig Amiral etc. som sen skall placeras i lämplig befattning. Denna process är ej enkel, oavsett om Sverige erhåller ett antal sådana poster eller ej krävs det ändå en förhandling om lämplig position för dessa individer. Hen menar även att alla positioner är ju sen tidigare förhandlade och delgivna till olika nationer och att ingen vill släppa dessa positioner.

En säger att Sverige är väl anpassat till Natos rutiner och arbetssätt MEN att den stora skillnaden är arbetskraft – Vi (Svenska AF) försöker göra samma saker precis enligt boken med 10 personer som minst 50 personer gör i ett Natos högkvarter. Nato-strukturen är mer stel och fokuserad på rang än Sverige. En definierar makt inom Nato som kinetisk kraft och syftar då på all makt i medlemsländerna, särskilt USA. Makt syns när man arbetar inom Natos ram – som rang.

Beslutsfattande	Hierarki	Kultur	Maktdistans	Språk
-----------------	----------	---------------	-------------	-------

Tema 3: Kultur

En berättar om sin erfarenhet av kultur och av att komma in i ett Natosamarbete som som mycket enkelt eftersom hen jobbat mycket utomlands i olika militära sammanhang men för någon som är helt ny inom Natostrukturen kan det ta tid.

Förutom Natos egen kultur och egna stabsprocesser gäller det att anpassa sig till enskilda medlemsländers kulturer inom ramen för det gemensamma arbetet, då dessa i vissa fall skiljer sig mycket från svensk militär kultur. Hen beskriver att det finns utmaningar med den kultur hen ser och att man måste lära sig att förstå, dels Natokulturen och dels de enskilda medlemsländernas olika kulturer. Just förståelsen och insikten att allt inte är som i Sverige kan ta tid för nya officerare, man kan helt enkelt inte göra som man brukar.

Någon beskriver att styrkan med kulturen i Nato är en standardisering av processer och utrustning. En beskriver att det är en hög rotation av personal vilket gör att organisationen egentligen aldrig lämnar tillhörfasen.

En tar upp att vissa länders kultur i enskilda fall kan skapa friktioner i det dagliga arbetet. Hen menar att är stor skillnad på den nordiska kulturen och den sydeuropeiska och den östeuropeiska kulturen. Men man lär sig hantera detta genom erfarenhet; en medvetenhet om dessa skillnader är viktig. Hen menar att det inte varit ett personligt problem eftersom hens erfarenhet gjort att hen inte har några problem att anpassa sitt arbetssätt till olika kulturer. Och inte har stött på några hinder i sin nuvarande befattning.

En som har erfarenhet från olika Natokontor runt om i världen och även EU beskriver den kultur som finns inom Nato som att Natos kommando har OPCOM, FULLCOM och förblir nationellt. Att det finns en känsla av ett nationellt bidrag till ett gemensamt mål. Att styrkan med Natos kultur är att den lyfter planering och C2 till kombinerade och gemensamma multinationella verksamheter och därmed interoperabilitet, en förmåga att fungera tillsammans och få tillgång till varandras information.

En menar att det går att överkomma problem med kultur, genom att lyssna och lära, liksom att förklara olika synsätt t.ex. Army versus Navy, eller bland nationer. Fast det finns även saker som man inte kan lösa med kulturen i Nato, men då är det vanligtvis oenighet om personliga eller nationella preferenser som inte påverkar uppdraget. Det finns mycket som kan

vara hinder som minskar effektiviteten beroende på kultur, men att det även finns tillgång i kultur som ökar effektivitet, som till exempel ansvar och initiativ.

En tar upp att kultur inom Nato kan vara att militärer från olika länder har olika nationella helgdagar, vilket betyder att alla människor inte alltid är tillgängliga.

En som arbetat inom Nato och nu inom EU och tidigare inom FN och i koalition liksom med bilaterala styrkor, säger om att komma in i Natosamarbete och kulturen ”Inga stora avvikelser relativt nationell och internationell arbetsmetod och process.” Att styrkan med Natos kultur är standardisering av processer och utrustning och att dela kunskap med HQ-anställda och att det inte finns några fundamentala svårigheter med kulturen då nästan alla han arbetat med delar samma marina bakgrund.

En tar även upp ”Den europeiska kulturen och bakgrunden är ganska lika så det finns inga särskilda svårigheter att förstå varandra.” Hen säger om frågan om tillgång till kultur har gjort att processer går lättare och snabbare att ”Det är knappast så, då man måste ordna med olika aktörer och nationaliteter”.

En som arbetar med 450 personer och människor från 22 nationer beskriver kultur som att alla kanter slipas ner och att det krävs en förståelse för att det finns just olika synsätt, behov och begränsningar.

Hen beskriver processen med att komma in i Nato, ur yrkesmässig synvinkel, som inte så stor, då metoderna och processerna i princip är desamma som i Sverige. Att det finns en medvetenhet att det finns just olika kulturer inom alliansen. Att tjänstgöringen påbörjas med en obligatorisk utbildning om organisationen och den kultur den innefattar. Vilket syftar i hans mening mot just att lyfta skillnaderna mellan individerna/nationerna. Hen beskriver styrkor med kultur som att det är precis som hemma så skapas det ett starkare lag om vi ”blandar leken” (manligt/kvinnligt/olika nationer/ OR och OF). Om det inte finns styrkor med kulturen vi ser, så är det för att, det är tydligt att vi är olika och att i önskan att inte ”trampa” någon på tårna så kan beslutsprocessen bli längre. Hen menar att det är tydligt att olika nationer har olika agendor och vad som är viktigt för en nation kan vara oviktigt för en annan.

En beskriver den kultur som finns inom Nato som att Nato har en solid grund och en väl utvecklad samarbetskultur, vilket är nyckelfaktorer till varför Nato är den bäst lämpade organisationen för militärt samarbete. En väsentlig ram för Natokulturen är standardisering av operativa procedurer, utbildning och kvalifikationer, handböcker, personal, organisation. Inbäddat i Natokulturen finns också ett tänkesätt och öppenhet att ta emot och snabbt utbilda personal eftersom rotation är ett normalt arbetssätt (i motsats till Sverige). Ett dåligt resultat av att Nato-officerare och underofficerare alltid roterar är ibland bristande djup i deras erfarenhet

men å andra sidan har de flesta högre officerare en enorm erfarenhet av olika operationer och olika befattningar.

En som arbetar inom EU beskriver att de olika kulturerna i Nato kan ha en klart positiv effekt på enskilda arbetsområden. Hen försöker undvika att falla in i stereotyper, men vissa kulturer är mer socialt orienterade samtidigt som andra är bättre i planeringssammanhang eller har en bättre taktisk, strategisk eller operativ förståelse på grund av en annan militär utbildning.

En beskriver kultur som utmaningar i arbetsmiljön som leder till förseningar i arbetsprocessen, men som också kan leda att situationer undviks. Å andra sidan kan många utmaningar förhindras, p.g.a. olika sätt att hantera det, ibland är det bättre att vara strikt och korrekt medan ibland måste du vara mer tålmodig och vänlig för att nå ditt mål. Saker som kan vara en tillgång i kulturen, och som ökar effektiviteten och får processer att fungera snabbare och beslut kan göras smidigare/snabbare kan vara - att ha en SNR ansvarig för personalen i hans/hennes nation kan få processer att gå snabbare när de delas genom olika avdelningar.

En säger att det militära arbetet till stor del är lika oavsett om du arbetar hemma, inom Nato, EU, FN eller andra organisationer och länder, att båda har sina för- och nackdelar som i många fall är högst individuella – detta baseras på personlighet och erfarenhet. Vissa saknar hemlandet mer än andra, vissa har svårare att anpassa sig till ett annat samhälle, annan mat, andra sociala spelregler osv. Andra stortrivs utomlands och anpassar sig snabbt till värdlandets kultur och särart. Det beror även till del på vilken fas i livet man befinner sig, partner, barn osv.

Beslutsfattande	Hierarki	Kultur	Maktdistans	Språk
-----------------	----------	--------	--------------------	-------

Tema 4: Maktdistans

En har vid tillfällen märkt en skillnad mellan ”svensk hierarki” och annan hierarki, att i Sverige har man en plattare pyramid, det vill säga närmare till toppen. Att saker som kan fördröja arbetsprocessen kopplat till kultur beror på att Nato är en tungrodd organisation som är svår att förändra. Saker/uppgifter inom Nato tar tid bl.a. på grund av hierarkin.

En menar att det finns hinder som kan minska effektivitet kopplat till kultur och dessa hinder kan vara ”Nationella kulturer”, exempelvis förhållandet till gradskillnader mellan

officerare. Att i Sverige har vi ett pragmatiskt och otvunget sätt att se på skillnad i grader, medan det i den sydeuropeiska kulturen kan vara svårare med detta.

Enligt en så kan hierarki vara makt som inte syns men märks, ”Generellt sett så syns inte makt – makt märks. Inom det militära har vi dock grader och gradbeteckningar, en general har i allmänhet mer makt än en löjtnant genom sin nivå, sin erfarenhet och sin befattning.”

En beskriver makt som en förmåga att påverka för att få sin/statens vilja igenom, att makt kan vara mandat. Generellt sett så har man vid exempelvis vid förhandlingar den makt som det mandat man fått, ibland har man då mycket makt att påverka beslut, ibland liten makt, makt är grunden för påverkan. En beskriver maktdistans i Nato som något som påverkar hens arbete, då varje land försvarar sina egna intressen.

Makt i Nato är enligt en, sammanhang och makten är synlig genom ett gemensamt tillvägagångssätt. Hen anser inte att det finns en maktdistans i Nato som påverkar hens arbete. Makt är att föra samman nationella perspektiv och inse att de i princip inte skiljer sig åt. Hen anser att beslutsfattande inom Nato påverkas av makt och då på politisk nivå. Liksom att makt påverkar vid Nato-toppmötena och beslut i NAC - Nordatlantiska rådet. Att kultur påverkar beslut vid nationella intressen som kan resultera i Inget enhälligt beslut och ingen åtgärd. Kultur och makt påverkar alltid beslut och det påverkar hur man balanserar ensidiga och gemensamma intressen med sin makt.

En svarar att tillgång av kultur har bidragit till att processer går snabbare.

En upplever att det finns en maktdistans inom Nato, som påverkar hens arbete och att man kan se en tydlig skillnad på olika befälsstrukturer i alliansen. Att det är stor skillnad på OF och OR. OR fungerar i många nationer på helt annorlunda sätt än i Sverige. OR ges ej ansvarspositioner. De anses vara just underbefäl/underofficerare och tilldelas andra uppgifter än OF. Detta märks även på andra saker så som var de mässar.

En beskriver att när en nations egen agenda särskiljer från Natos har större nation mer inflytande. Det finns ett system som fördelar positioner (befattningar) beroende hur stor personalstyrka som nationen skickar in i Nato. Detta gör att vissa nationer väljer att skicka en större andel personer än andra i syfte att få ett större inflytande. En tar upp att makt i Nato beror på storleken av resurserna och att makt i Nato syns genom Force Commanders nationalitet.

En beskriver att makt i Nato är kopplat till nationell vilja. Makt syns genom befälsstrukturer i alliansen, på vilka och hur många befattningar med inflytande en nation har beror på hur många individer som nationen väljer att skicka till organisationen. Således är makt en fråga om numerär till viss del. Det är även fråga om militär slagkraft där USA, UK,

Turkiet och Frankrike har en högre nivå. En nation som har varit länge i Alliansen har mer inflytande än en nykomling.

Beslutsfattande	Hierarki	Kultur	Maktdistans	Språk
-----------------	----------	--------	-------------	--------------

Tema 5: Språk

En beskriver språk som något som är kopplat till kultur och som kan fördröja arbetsprocesser men att processen underlättas genom att Natos handböcker och manualer är skrivna på ett sådant sätt att samtliga medlemmars personal lätt ska kunna ta till sig dessa, de är exempelvis skrivna på mycket tydlig engelska. Vidare finns det ett stort antal kurser som man över tiden erbjuds att delta i, många är även obligatoriska, för att underlätta det dagliga arbetet. Sedan är givetvis floran av militära förkortningar något som man ständigt brottas med, men det är en del av Natokulturen.

En säger att språkbarriärer kan sinka processer. En säger att språkkraven i den formella dokumentationen gör att den tar tid.

En upplever att språkbarriären skapar missförstånd och kulturella skillnader, men att den öppna miljön hjälper till att övervinna dessa. En svarar på frågan om utmaningar med kultur hen ser i Nato och hur hen överkommit hinder och hanterat dem. Att som ensam svensk handlar det om att finna vänner. Att när hen tidigare nämnde skillnader mellan nationerna så är det också tydligt vilka nationer som är "lika", både till sätt men även kopplat till agenda. De nordiska länderna tenderar att stödja varandra. Här finner vi även en språklig fördel då vi gärna talar skandinaviska. Här sticker Finland ut, det finns en politisk vilja att stödja varandra och att det finska samarbetet är ovärderligt.

En som arbetar inom EU idag men tidigare inom Nato beskriver att mötet mellan olika kulturer och språk kan vara en utmaning. I synnerhet sammandrabbningen av olika arbetssätt leder ibland till missförstånd och mellanmänskliga konflikter. Till exempel i ett planerande, socialt eller kreativt sammanhang. Att kulturen inom EU bygger på en multinationell arbetsmiljö där varje part strävar efter att uttrycka förståelse och välvilja gentemot andra med missionens slutmål och uppfyllelse. Hen tar upp att hinder med kultur inom Nato och EU kan vara att språkbarriärerna ibland begränsar samarbetet kraftigt; kulturella fördomar är också ett problem.

En har övervunnit hinder med kultur och hanterat dessa hinder genom att möta motparten så långt det är möjligt genom att försöka förstå språket. För att förstå språket så kan man använda tekniska hjälpmedel eller be andra kamrater om stöd. Det brukar också hjälpa till att ta itu med utmaningarna öppet.

En tar upp att kulturberoendet fördröjer arbetsprocessen genom språkbarriärer och skillnaden mellan den föredragna bearbetningstiden (omedelbart – sista minuten). En säger att vanligtvis skickas den bästa personalen med språkkunskaper. Hen beskriver sin upplevelse att komma in i Natosamarbete som något naturligt och välkomnande och att engelska språkkunskaper hjälper mycket, men även att nationella försvarsmakter verkar enligt Natos standard, STANAGs.

Teman i resultat kopplat till teori

Det går att avläsa nationell kultur och maktdistans i andra frågor och svar i teman. Hofstedes mentala program visar att respondenterna är formade av sin nationella kultur och att de fortsätter lära in i vuxen ålder. Vissa av svaren pekar på en koppling till begreppet maktbaser som definieras av French & Raven liksom att teman även visar på Foucaults tankar om att makten existerar i en relation och grad av hierarki i förhållande till acceptans. Något som även Hofstede tar fasta vid och som syns i de båda teman av hierarki och maktdistans.

Teorin om beslutsfattande utgår från OODA-loppen och visar hur de anställda inom Nato navigerar i en komplex miljö. OODA-loopen pekar på hur viktigt det är att vara flexibel och att kunna anpassa sig i en föränderlig situation, något som syns i flera teman som beslutsfattande, kultur och resultat; att det är av stor vikt att kunna anpassa sig och vara flexibel. Enligt Brehmer är det, föränderlig omgivning, viktigt att tempoväxla och att konstruera möjlighetsrummet. Detta framgår i resultat avseende kultur, språk och beslutsfattande, hur de anställda inom Nato behöver en C2 struktur med en hierarkisk ordning. Och enligt (Wikberg et al, 2021) så måste man förstå commanders intent vilket resultatet tyder på att respondenterna gör. Flera teorier belyser vikten av språket och kommunikation som bidrar till att förstå avsikter, att tolka en människas intentioner och hennes kultur. Språket, som även Hofstede tar upp i sin maktdistans, visar på makt inom Nato och går ibland över rang och hierarki.

Språket som enligt Hofstede skapar en tydlig maktdistans är kopplat till ett lands välstånd och flera av respondenterna pekar på vikten av språk för att förstå och kunna uttrycka

sig, men även själva tolkningen av situationen. För att undvika missförstånd i en förhandling är det viktigt att kunna uttrycka sig.

Maktdistans utgår från olika länder och deras nationella kultur. Maktdistans som mäts eller jämförs mellan länder kan inte helt separeras nationaliteten. Nato är här en ny kulturell/nationell kontext. Hofstede beskriver kultur som ett kollektivt fenomen, där människorna delar kulturen om de levt i samma sociala miljöer men de kan även lära in den senare i livet. Detta lärande syns i resultatet genom att respondenterna fortsätter lära in den nya kulturen i en internationell organisation och även fortsätta lära in en militär kultur, då de ser och uppfattar skillnader och gör jämförelser av kultur.

Hofstedes kulturdimensioner tar upp ”kollektivism” gentemot ”individualism” vilket syns i flera av respondenternas svar och som påverkar maktdistans i form av ledarskap och de underordnades beroende. Om en underordnad är beroende eller förväntar sig att bli beroende av ledaren, maktdistans enligt Hofstede, beror på distansen dem emellan

Flera av teorierna i studien tar upp ledning i en militär C2 kultur som Nato. Teorierna beskriver hur man fattar beslut och makt och dess avstånd till makt i ett hierarkiskt system. Detta återspeglas i om respondenterna accepterar eller inte accepterar maktdistans i form av hierarki, grad och rang. Man kan se hur de svarar på vem som fattar beslut, de själva eller hur de upplever att andra fattar beslut i förhållande till sitt land/nation. Hur de förhåller sig till hierarki, till av någon med högre rang, eller hur de svarar om hierarki i förhållande till kultur eller språk, till någon från ett annat land med hög eller låg maktdistanspoäng. Någon tar upp Sverige och beskriver en hierarkisk triangel där en plattare organisation finns.

Sammanfattning resultat

Resultatet visar att maktdistans finns i viss utsträckning inom Nato och då kopplat till ländernas maktdistanspoäng. Man svarar olika på frågorna utifrån sin nationella identitet och kultur, kopplat till Hofstedes maktdistans. Resultatet visar att respondenter berättar om en pyramid med hierarki, om att nationell kultur påverkar beslut inom Nato, även om de fattas i konsensus så påverkas de av hur mycket makt ett land har. Respondenter kommer från olika nationella kulturer med olika grad av maktdistans och de utövar makt och upplever makt utifrån sin nationella identitet i en militär organisation. Deras svar handlar om en organisation som Nato, som utövar sin form av makt i hierarki, rang och grad och vem som fattar beslut vilket syns i respondenternas svar då resultatet tydligt visar att det är viktigt med hierarki och gradbeteckning både utifrån en militär miljö men även nationell. Svaren visar hur viktigt makt

är för att få igenom beslut och då har de svarat utifrån sin nationella identitet. Maktdistans syns även i temat beslutsfattande då respondenterna svarar utifrån sin nationella identitet och sin kultur med olika grad av maktdistans. Makt beror av hur länge ett land har varit medlem i alliansen, hur många personer med hög grad landet har i alliansen på de olika kontoren, och hur bra dessa personer är på engelska och på att förhandla. Resultatet tyder på Hofstedes maktdistans skapar ojämna avstånd och den utsträckning i vilken de mindre inflytserika medlemmarna av organisationer och institutioner i ett land förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad. Denna förväntning och acceptans syns kan även kopplas till Hofstedes kulturdimensioner som tar upp kollektivism” gentemot ”individualism”. Hans maktdistansteori visar även på förhållandet mellan ledare och underordnade. Många av svaren pekar även på Foucaults tankar om att makten existerar i en relation och grad av hierarki i förhållande till acceptans, något som även Hofstede tar fasta vid och som syns i de båda teman av hierarki och maktdistans.

Resultatet tyder på att inte bara tidigare internationell erfarenhet utan också personliga egenskaper spelar roll, att det är viktigt att ha ett flexibelt mindset, att ha en förmåga att anpassa sig till förändringar i sin omgivning och att kunna fatta beslut under tidspress, detta kan kopplas till Hofstedes mentala program där varje individ har med sig mönster av tankar och möjliga sätt att agera som är inlärd från barndomen men även senare i livet (Hofstede et al., 2011). Det kan även kopplas till teorin om OODA-loopen och hur man fattar beslut i tid och rum och sin förmåga till anpassning. Resultatet tyder på att språk och hur man tolkar och viktar orden är en av de viktigaste faktorerna för maktdistans. Detta kan även kopplas till OODA-loopen; förmågan att fatta beslut, språket som är sprunget ur en kultur, en nation, med olika grad av maktdistans på Hofstedes skala påverkar hur snabbt loopen kan genomföras.

Diskussion och slutsats

Diskussion

Syftet är att undersöka hur anställda inom Nato upplever att maktdistans relaterat till den nationella kulturen påverkar beslutsfattandet inom organisationen.

Studien utgår från följande forskningsfrågor:

- Hur upplever anställda att beslut fattas idag inom Nato utifrån Hofstedes kulturdimension maktdistans?

- Hur upplever anställda inom Nato att beslutsfattandet påverkas utifrån Hofstedes kulturdimension maktdistans?

Det är en ständig rörelse och rotation av personal i organisationen. Det finns i Natokulturen ett tänkesätt och öppenhet att ta emot och snabbt utbilda personal eftersom rotation är ett normalt arbetssätt. Ett dåligt resultat av att Nato-officerare och underofficerare alltid roterar är ibland bristande djup i deras erfarenhet men å andra sidan har de flesta högre officerare en stor erfarenhet av olika operationer och olika befattningar.

Resultatet tyder på att hierarki är viktigt och alla tar upp begreppet, som enligt Hofstedes maktdistans beskriver hierarki, som att lyda den faktiska maktdistansen, medan Foucault tar upp att makt är något som påverkar i båda riktningarna i en social relation. Respondenterna är inte frikopplade från sin nationella struktur bara för att de befinner sig i en ny internationell kontext i ett annat land, utan de har kvar sin nationella identitet och fortsätter påverkas av maktens två riktningar utifrån sitt lands kultur.

Respondenternas kan anpassa sig till ett militärt ledarskap i Nato med en C2 struktur, inte bara för att de har olika grad av maktdistans utifrån sin nationella kultur utan för att många roterar inom Nato som arbetsplats. Det kan vara lättare att infoga sig i ett system av maktordning och hierarki, där grad och rang är viktigt, liksom att de kan acceptera en order. De anställda i detta skede har även lättare att acceptera de beslut som tas och att vänta in beslut från ledaren. Ibland försöker man även förmå ledaren att säga till vad som skall göras. Det kan vara så att man lägger mycket tid på att bli accepterad av andra, mer tid än på att ta egna initiativ.

Natos kultur präglas av konsensus vilket gör, att beslut tar längre tid. Gemensamma beslut i konsensus bygger alltid på påverkan och makt, ju mer makt du har, desto mer kan du påverka beslutet. En respondent tar upp att en nackdel med konsensus är att det alltid utmynnar i en kompromiss samtidigt som konsensus är svårare idag med så många medlemsländer.

Maktdistans enligt Hofstedes (2011) kulturdimension finns inom Nato till viss del då en respondent tog upp att hierarki kan vara makt som inte syns men märks, men det kan även vara grader, en general har i allmänhet mer makt än en löjtnant genom sin nivå, sin erfarenhet och sin befattning. Vissa nationer har en tydlig hierarki inom gruppen av individer från samma nation trots att de är placerade på olika platser/positioner inom organisationen. Maktdistans existerar i någon grad och påverkar alla former av beslut i denna komplexa miljö, där det man

måste kunna orientera sig och fatta beslut enligt Richards (2020) och Brehmer (2013) som tar upp vikten av att kunna orientera sig fatta beslut, att tempoväxla i en komplex miljö. Enligt Brehmer (2013) måste vi förstå våra egna beslut men även andras för att kunna konstruera ”möjlighetsrummet” i Natos komplexa internationella miljö med olika nationella kulturer och språk och en stor personalomsättning, Detta kan bero på att alla respondenter är militärer och vana vid ledning och delegering av beslut. De är vana vid Commanders intent som baseras på en idé om beslutsfattande som styr planeringskedet och utveckling av åtgärder och som är vägledande när underställda fattar beslut och vidtar åtgärder för oförutsedda händelser, en mekanism för att delegera beslutsmandat till underställda (Wikberg et al, 2021).

De personliga egenskaperna förefaller spela stor roll. Det är viktigt att kunna fatta beslut, distribuera information i olika nivåer liksom tempo och rytm, hur människan interagerar i rum och tid utan relation till en fast infrastruktur (Richards, 2020) liksom att de personer som närmar sig Natos organisation är flexibla och kan förhålla sig och interagera i tid och rum och förhåller sig till sin omgivning.

Resultatet visar att makt och maktdistans påverkar beslutsfattande i olika grad, vikten av konsensus men även att den som blir utsedd att fatta påverkas av både makt och maktdistans. Makt beror på personliga egenskaper som språk om förhandlingsvana och nationalitet. Maktdistans beror även på vilket land som har flest representanter av högre rang.

Enligt Hofstede (2011) beskrivs maktdistansen av de mindre inflytelserika medlemmarna och deras värdesystem, medan de inflytelserika medlemmarna i stället beskriver en maktfördelning dem emellan och att makten överlever bara där den åtföljs av lydnad (Hofstede et al., 2011). Detta kan synas i respondenternas beskrivning av Nato och deras beskrivning av makt och hur den fördelas länderna emellan. Respondenterna kommer även själva från olika länder och har olika erfarenhet av sitt förhållande till makt och hierarki, där maktdistansen är liten har underställda och chefer mer ett ömsesidigt beroende medan i länder där maktdistans är stor är underställda mer beroende av sina chefer, vilket leder till ökad polarisering mellan beroende och mot-beroende (Hofstede et al., 2011).

Allt detta påverkas i slutändan av maktdistans och hur de fattar beslut och agerar i förhållande till det som upplevs i ögonblicket. Hur de vågar fatta beslut i en stridande ström av information, hur de *adapterar* till ögonblicket och litar på sin egen förmåga, att hantera det de möter i tid och rum. Respondenterna tar upp vikten av personlighet och tidigare erfarenhet kopplat till nationell kultur och skillnader i maktdistans som påverkar beslut som att det är bra om de har en internationell erfarenhet, tycker om olikheter och det viktigaste av allt att de identifiera sig med vad organisationen står för och förstår Natos system.

En person som jobbat mycket utomlands i olika militära sammanhang är det enkelt att komma in i Natokulturen, men för någon som är helt ny kan det ta tid eftersom, förutom Natos egen kultur och egna stabsprocesser, gäller det att anpassa sig till enskilda medlemsländers kulturer inom ramen för det gemensamma arbetet, då dessa i vissa fall skiljer sig mycket från svensk militär kultur. Just förståelsen och insikten att allt inte är som i Sverige kan ta tid för nya officerare. Detta stämmer med Hofstedes (2011) tankar om att kultur består av flera olika dimensioner, personlighet, kultur och människans natur och att den uppstår som ett kollektivt fenomen där människor delar kulturen om de levt i samma sociala miljöer, att den lärs in och kultur inte är något medfött (Hofstede et al., 2011). Att det kan ta längre tid med förståelsen och insikten att allt inte är som hemma kan sättas in i Hofstedes (2011) tankar om att kulturen härrör från vår sociala miljö och inte våra gener men även våra mentala program där varje individ har med sig mönster av tankar och möjliga sätt att agera som är inlärd från barndomen men även senare i livet och där det svåraste är att lära om (Hofstede et al., 2011). Att i förståelse för kultur så skapar man en gemensam orientering och ett meningsskapande. I det dagliga skapar individen denna förståelse; och med hjälp av sin omgivning skapas ett kollektivt lärande med avstamp i ett socialkonstruktivistiskt synsätt med utgångspunkt i hur världen representeras och produceras genom språket (Wikberg et al, 2021). Varje individ har med sig sina egna mönster och tankar; en respondent menar att man måste lära sig och förstå, dels Natokulturen men även de enskilda ländernas kultur. I denna förståelse så kan man lösa problem tillsammans genom ramverk och processer för beslut och först då kan kulturen läras in och ”emergera” fram till en mindre ”*Einheit*” som blir till en gemensam kultur (Ivari & Nolan, 2023).

Språket, som nästa alla respondenterna tar upp, är extremt viktigt och då inte bara korrekt i tal och skrift utan tolkningen, inte bara av orden utan sammanhanget i rum och tid. Den som har företräde till språket och tolkningen har lättare förstå vikten av orden och vikta dem rätt, utan att för den skull tappa balansen till uppgiften (Žotkevičiūtė Banevičienė, 2022).

Språket kan vara ett medel för att lättare fatta beslut enligt OODA-loopen, då det gäller att komma innanför den andre personens loop och hela tiden ligga steget före. Språket kan vara komplext med olika betydelser för samma ord, med symboler och med gradbeteckningar och förkortningar som skiljer sig åt och som påverkar beslut och gör så att saker som skall vara enkla istället blir komplexa.

Språket är en form av makt och vem som välj ut för att förhandla och representera sitt land. Avseende påverkan av beslut och maktdistans så svarar en att om du vill bevaka dina intressen kommer du använda makt för att påverka besluten. Makt i ledning i en militär

organisation ses som en förmåga att få en annan person eller grupp att göra något och befördran är ytterst en konkurrens om makt och position (Wikberg et al, 2021).

Kulturen påverkar beslut, då de tas snabbare och lättare, då man känner ansvar och det finns en initiativförmåga och att tillgång till kultur påverkar planering och utfärdande av order positivt. För att kunna fatta snabba beslut är det viktigt att man har förmåga till anpassning (Richards, 2020). Allt beror på ett mindset, inte materiel eller manualer eller människor runt omkring. Mindset och en förmåga till anpassning/adaption och att kunna tempoväxla är en central del i OODA-loopen (Richards, 2020). Kanske är denna förmåga till anpassning liksom att ständigt kunna observera, orientera, tempoväxla och förhålla sig i tid och rum en av de viktigaste förutsättningar för att kunna arbeta och fatta beslut inom Nato och samtidigt vara medveten, om att maktdistans existerar?

Slutsats

Syftet var att undersöka hur anställda inom Nato upplever att maktdistans relaterat till den nationella kulturen påverkar beslutsfattandet inom organisationen. Studiens slutsats är att maktdistans finns i olika hög grad och att den påverkar alla beslut, både positivt och negativt. Alla är inte medvetna om att maktdistans finns, eftersom de inte känner till begreppet, men svaren tyder på att den finns: Man kan se inslag av maktdistans i svaren då frågorna lyckades fånga perspektivet, kultur som kollektivt fenomen, perspektiv på jämlikhet, perspektiv på ledaren och de underordnades beroende av ledaren, genom mina teman beslutsfattande, hierarki, kultur, maktdistans och språk. Perspektiv som jag använt för att kunna tolka betydelsen av maktdistans och perspektiv som påverkar beslut och beslutsfattande i Nato. Maktdistans finns i viss utsträckning i Nato, i form av hierarki och grad och är viktigt för hur mycket makt den enskilde representanten för ett land har. Maktdistans beror även på hur länge ett land varit medlem i alliansen, hur många personer med hög grad landet har i alliansen och hur bra dessa personer är på engelska, på att förhandla för att få igenom beslut. Studiens slutsats är att alla beslut och hur man fattar beslut i Nato påverkas av maktdistans i olika hög grad.

Forskningsbidrag och fortsatt forskning

Syftet med denna studie är att undersöka hur anställda inom Nato upplever att maktdistans relaterat till den nationella kulturen påverkar beslutsfattandet. En intressant fråga är hur maktdistans påverkas av kön och sociala faktorer.

Fortsatt forskning kan undersöka stora stater med auktoritärt styre och avståndet för de politiska besluten till befolkningen, avståndet för beslut och delaktighet. Här kan man undersöka kollektivt beslutsfattande och hur aktiv den kollektiva medborgardialogen är för att föra fram politiska beslut i grupp. Hur det påverkar länder och om det skulle få en effekt på minskat maktavstånd, beroendes av dessa beslut, maktavstånd mellan länder. Det är därför viktigt att titta på stora länder med auktoritärt styre och med en stor befolkning, där utbildningsnivån är hög, då det är en av faktorerna för minskat maktavstånd.

Om inget land har makt i form av att befolkningen har makt, försvinner graden av jämlikhet och vi måste då helt förlita oss till att länder istället verkar kollektivt för att fatta politiska beslut i konsensus.

Enligt (Hofstede et al., 2011) så blir vi mer beroende i framtiden av beslut som fattas internationellt. Och då är Nato en väg att gå då beslut fattas i konsensus, är påverkade av kultur och där maktdistans existerar i viss mån, kanske är detta en framtida demokrati där alla länder inte längre fattar beslut inom landet för sig, utan tillsammans i olika organ, just för att balansera ut ojämlikhet och plana ut maktdistans mellan länder. Men då måste vi vara medvetna om den, så att vi kan uppfatta att den existerar, även om beslut tas i konsensus och att Nato är en spegling av en del av världen och inte glömma dess främsta uppgift att verka för demokrati och fred.

Referenslista

- Alvinius, A., Borglund, A., & Larsson, G. (2023). *Tematisk analys: din handbok till fascinerande vetenskap*. Studentlitteratur.
- Arvidsson, A. (2022). *Kulturanalys och metakultur* (Upplaga 1). Studentlitteratur.
- Bender, F. (2022). *A roadmap to intercultural proficiency: navigating through cultural diversity and inclusion*. Springer.
- Berg, G. (2007). *RUC i gränslandet mellan akademi och skola. En utvärdering av RUC vid Umeå universitet*. Working Paper in Teacher Education, 1. Umeå universitet.
- Brehmer, B. (2013). *Insatsledning: (ledningsvetenskap hjälper dig att peka åt rätt håll)* (1. uppl.). Försvarshögskolan.
- Carreiras, H. (2006). *Gender and the Military: Women in the Armed Forces of Western Democracies* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/97802039690388>
- Dahl, A. (2022). Nato: historien om en försvarsallians i förändring. Historiska media.
- DeViney, N & Buckley, E. (2012). *Change Management and Cultural Transformation in NATO: Lessons from the Public and Private Sectors*. Atlantic Council.
- Forskargemenskap Encyklopedi (2022). <https://encyclopedia.pub/entry/28358>
- Foucault, Michel (2008). *Diskursernas kamp*. Eslöv: Brutus Östlings bokförlag Symposion
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Fourth Edition. Prentice-Hall International Editions.
- Hermansson, H. (2017). *Centralized disaster management collaboration in Turkey*. Acta Universitatis Upsaliensis.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. & Nordfeldt, S. (2011). *Organisationer och kulturer* (3., [utök.] uppl. / översättning: Sara Nordfeldt). Studentlitteratur.
- Hofstede, G. (2014). *10 minutes with Geert Hofstede on Power Distance 10112014*
Hämtad från 2023-01-14 <https://youtu.be/DqAJclwfyCw?si=Ky7fmTXmTNATfEpJ>
- Ivari, I. & Nolan, A. (2023). *Team up for success: harnessing Participatory Sense-Making with the Harmonization Emergence Model*, 28th International Command and Control Research and Technology Symposium, 2023.
- Kadettkåren (2021). *Natos beslutsfattande*. Hämtad 2024-01-10 från <https://turpopankki.fi/sv/nato/natos-verksamhet/beslutsfattande-i-nato/>

- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig* (1. uppl.). Stockholm: Liber.
- Medcalf, J. (2005). *NATO: a beginner's guide*. Oneworld.
- Meyer. (2014). *The culture map : breaking through the invisible boundaries of global business (First edition.)*. PublicAffairs.
- NATO handbook*. 2006. (2001). Public Diplomacy Division, NATO.
- Nordatlantiska fördraget (1949). Hämtad 2024-01-10 från https://www.nato.int/cps/en/natolive/official_texts_17120.htm
- Raven, B.H. & Kruglanski A.W. (1970). Conflict and Power. I. P. Swingle (Red.), *The Structure of Conflict*. New York: Academic Press.
- Richards, C. (2020). Boyd's OODA Loop. *Necesse*, 5(1), 142–165.
- Shinners, M. (2017) *Communication, Culture and Effective Teams*. JWC:s The Three Swords Magazine, januari 2017 (Nummer 31) Hämtad från 2024-01-11 https://www.jwc.nato.int/images/stories/news_items/2017/CultureTeams.pdf
- Soeters, J & Recht, R. (1988). *Culture and discipline in military academies: an international comparison*. *Journal of Political & Military Sociology*, 26(2), 169–189. <http://www.jstor.org/stable/45294023>
- Spak, U. & Andersson, I. (2022). Modelling command and control: potential negative effects of transferring features of the individual to the organization, in *International Command and Control Research and Technology Symposium (ICCRTS)*, Quebec city.
- SPL, Svensk Planerings och Ledningsmetod (2017).
- SVT Nyheter.se (2023) 26 december, hämtad från <https://www.svt.se/nyheter/utrikes/natofragan-tas-upp-i-turkiet-det-har-vantar>
- SVT Rapport, (2023) 30 november, avsnitt 287 hämtad från <https://www.svtplay.se/video/ePnNBo3/rapport/igar-19-30?position=846&id=ePnNBo3>
- The Culture Factor (2023) *verktyg för jämförelse av länder*. Hämtad från 2023-12-03 <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>
- Žotkevičiūtė Banevičienė, (2022). The Cultural Element in Nato Military Doctrines: Important, but a Declarative Issue? *Politologija - Vilniaus Universitetas*, 108(4), 85–115. <https://doi.org/10.15388/Polit.2022.108.3>
- Wedin, L. (2023) *En postmodern strategi - Överste John Boyd, U.S. Air Force*. *KKrVAHT* (4). 72 – 89.

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed* Hämtad 2024-01-02 från

<https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Wikberg, P., Granåsen, M., & Johansson, B. (2021) *Perspektiv på ledning – konsekvenser för värdering och utveckling av ledningsförmåga*. Ur M. Schuler & U. Spak (red.)

Perspektiv på ledning. Ledning och samverkan i totalförsvaret 2019 --2021.

Försvarshögskolan

Von Clausewitz, C. (2002) *Om kriget*. Stockholm: Bonnier Fakta AB.

Bilagor

Bilaga 1 Inkät frågor som skickades ut på svenska

Beslutsfattande och kultur i Nato

En C-uppsats av Linnéa Palme, Försvarshögskolan, Ledarskap och ledning- påbyggnad.

Frågeformulär inkät, svara gärna på denna senast onsdag 6 december kl 08. Skicka till

████████████████████ bifogat samtyckesblanketten.

Beslutsfattande och kultur i Nato

Frågor kultur och bakgrund

1. Vilket land kommer du ifrån?
2. Din uppgift, uppdrag?
3. Berätta lite om din erfarenhet av att verka i andra länder?
4. Kan du beskriva den kultur som finns inom Nato?
5. Hur var det att komma in i ett Natosamarbete, och dina tidigare erfarenheter av detta?
6. Upplever du att det finns styrkor med den kultur du ser?

Om ja, ge exempel på detta?

Om nej, iså fall varför inte?

7. Upplever du att det finns utmaningar med den kultur du ser, så fall hur har detta sett ut?

7. A Hur har du överkommit dessa hinder, hanterat dem?

7. B Hinder du inte har kunnat hantera vad ledde det till

7. C Vad fick dessa hinder för effekt på arbetet, positiva negativa?

8. Saker som kan uppstå som fördröjer arbetsprocessen som du anser är kopplat av kultur?

Saker kan vara artefakter, manualer, handböcker, människor, erfarenhet sätt att bete sig, språk och allt du själv kommer på?

9. Saker som kan vara hinder som minskar effektivitet kopplat till kultur?

10. Saker som kan vara tillgång i kulturen, som ökar effektivitet och gör att processer går snabbare och beslut kan fattas smidigare/snabbare?

Om du svarat här ge gärna exempel på när tillgång av kultur har bidragit till att.

10, A processer som går snabbare?

10. B beslut kan fattas smidigare/snabbare

10. C beror det på människor eller materiel, handböcker?

11. Jämförelser att arbeta i ditt eget land och i Nato?

12. Skillnader att arbeta i ditt eget land och i Nato?

Frågor makt

1. Hur definierar du makt inom Nato?
2. Hur syns makt?
3. Upplever du att det finns en maktdistans inom Nato som påverkar ditt arbete, iså fall när, varför och hur? Och om du svarar ja, vad tror du att det beror på?
4. Händelser, specifika situationer, eller på platser du minns att makt påverkat ditt arbete inom Nato?

Frågor beslutsfattande inom Nato

1. När påverkar makt beslutsfattande inom Nato?
 1. A Hur ser detta ut?
 1. B Om det inte påverkar, varför tror du att det inte gör detta?

2. När påverkar kultur beslutsfattande inom Nato?

2. A Hur ser detta ut?
2. B Om det inte påverkar varför tror du att det inte gör detta?

3. När påverkar beslutsfattande inte av kultur inom Nato?

Ge gärna exempel.

3. A Varför tror du det i så fall?
- 3.B När påverkar inte makt beslut?
3. C Vad tror du det beror på?

Bilaga 2 Samtyckesblankett på svenska

Informations och-samtyckesblankett vid behandling av personuppgifter i samband med studentarbete

För att behandla personuppgifter måste det inhämtas ett samtycke som på ett tydligt och klart sätt tala om vilka uppgifter som kommer samlas in och vad de ska användas till. Denna informations och-samtyckesblankett förklarar hur personuppgifterna kommer att behandlas samt innehåller kontaktuppgifter.

Personuppgifterna behandlas med **ditt uttryckliga samtycke**. Deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Om du inte samtycker till personuppgiftsbehandlingen kan du göra det utan att drabbas av negativa konsekvenser.

Hur kommer personuppgifterna användas?

Denna studie kommer genomföras inom ramen för kursen Ledarskap och ledning-påbyggnadskurs ht- 2023 vid Försvarshögskolan. För en självständig uppsats på C-nivå. Resultatet kommer att redovisas och presenteras som en examinerande uppsats och för en liten grupp studenter vid en opponering. Resultatet kommer att presenteras i uppsatsen, inkätcitat kan tas liksom att inkäten kommer att skrivas om till skrivspråk och förtydligas och analyseras av mig. Uppsatsen kommer kanske att publiceras i hela sin form i DIVA, på sociala medier och min hemsida.

Uppsatsen är en C-uppsats, syftet är att undersöka Beslutsfattande och kultur i Nato. Metoden är en kvalitativ fenomenologisk studie, med enkäter.

För att genomföra studien behöver intervjuer genomföras med enkäter som samlas in. Detta inom område Ledarskap och ledning för krishantering säkerhet och försvar, att uppnå resultat.

Syftet är att undersöka om kultur påverkar beslutsfattande,

Detta är en kvalitativ studie.

Intervjuerna är i enkätform som sänds ut kommer att handla om kultur, makt och beslutsfattande inom Nato. Man får en vecka på sig att svara.

Studien genomförs inom ramen för kursen Ledarskap och ledning- påbyggnad för krishantering säkerhet och försvars. Studien är en examinationsuppgift och kommer att redovisas som en uppsats som utgör ett självständigt vetenskapligt arbete. Resultat kommer att presenteras i sammanslagen form, med [ange vad som passar: intervjuцитat/observationsanteckningar] som illustrationer eller förtydliganden. Data kommer att skrivas om till skriftspråk och presenteras på ett sätt som gör att de inte kommer att kunna härledas till en enskild person.]

Vilka personuppgifter kommer behandlas?

Svar i form av text i frågeformulär som är en inkät, kommer att behandlas. Svar i form av telefon eller digitalt medium kommer behandlas om detta används.

Inga personuppgifter kommer att behandlas utan bara själva svaren i frågeformulären eller intervju live, och vilken nationalitet och roll man har inom Nato.

Hur skyddas och lagras dina personuppgifter?

Personuppgifterna kommer att lagras och skyddas elektroniskt på min dator som är lösenordskyddat liksom min telefon som är lösenordskyddat.

När personuppgifterna inte längre behövs för ändamålet kommer de att raderas.

Personuppgifterna sparas tills allt studentarbetet är examinerat och betygsatt. Därefter kommer anteckningar, intervjuutskrifter samt underskrivna samtyckesformulär att raderas.

Dina rättigheter

Behöver du få felaktiga uppgifter rättade, komplettera med saknade uppgifter (rättelse) eller ångrar du ditt samtycke (återkallelse) kan du i första hand kontakta mig som ansvarig student Linnéa Palme, eller handledare Monica Sjöstrand, se kontaktuppgifter nedan. Du kan även vända dig till FHS dataskyddsombud på dataskyddsombud@fhs.se.

Kontaktuppgifter till ansvarig student Linnéa Palme och handledare Monica Sjöstrand

Ledarskap och ledning- påbyggnadskurs, institution Ledarskap och ledning FHS

Sudent Linnéa Palme

Handledare Monica Sjöstrand

Personuppgiftsansvarig är Försvarshögskolan, tel. 08-553 425 00 vx. E-post

registrator@fhs.se

Vill du veta mer om hur FHS som myndighet hanterar personuppgifter, se.

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

Om du inte är nöjd med hur Försvarshögskolan hanterar dina personuppgifter har du alltid rätt att lämna klagomål till integritetsskyddsmyndigheten (IMY) via e-post imy@imy.se eller telefon 08-657 61 00.

Genom mitt undertecknande nedan bekräftar jag att jag har tagit del av ovanstående information och är införstådd med hur mina personuppgifter kan komma att behandlas. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange någon orsak.

Ort och datum år

Namnförtydligande

Underskrift

Bilaga 3 Inkät frågor som skickades ut på engelska

Decision-making and culture in NATO

A Bachelor thesis, by Linnéa Palme

Questionnaire survey, please answer to this no later than Wednesday 6th of december at 8 am.

Send to [REDACTED] attached consent form.

Questions culture and background

1. What country are you from?
2. Your task, assignment?
3. Tell me a little about your experience of working in other countries?
4. Can you describe the culture that exists within NATO?
5. What was it like to enter a NATO- collaboration and your previous experiences with this?
6. Do you feel that there are strengths with the culture you see in Nato?
if yes give examples of this?
if no then why not?
7. Do you feel that there are obstacles with the culture you see, if so what has this been?
 - 7.A. How have you overcome these obstacles, dealt with them?
 - 7.B. Obstacles you have not been able to deal with, what led to it?
 - 7.C. What effect did these obstacles have on the work, positive negative?
8. Things that can occur that delay the work process that you think are dependent on culture?
(Things can be artefacts, manuals, handbooks, people, experience ways of behaving, language and anything you come up with?)
9. Things that can be obstacles that reduces efficiency depending on culture?
10. Things that can be an asset in the culture, that increase efficiency and make processes run faster, and decisions can be made smoother/faster?

If you answered here, please give examples of when access to culture has contributed to.

10, A Processes that run faster?

10. B Decisions can be made smoothly/faster than before?
10. C Is this due to people or material, manuals?
11. Comparisons/similarity of working in your own country, and in NATO?
12. Differences working in your own country, and in NATO?

Questions on Power

1. How do you define power within NATO?
2. How is power visible in NATO?
3. Do you feel that there is a power distance within NATO that affects your work, when, why and how? And if you answer yes, what do you think it is because of?
4. Events, specific situations, or places you remember, where power affect your work within NATO?

Questions on decision-making within NATO

1. When does power influence decision-making within NATO?

1. A What does this look like?

1. B If, it doesn't affect, why do you think it doesn't do this?

2. When does culture influence decision-making within NATO?

2.A what does this look like?

2 B if it doesn't affect why do you think it doesn't do this?

3. When is decision-making not influenced by culture within NATO?

Please give examples.

3. A why do you think so then?

3.B when does power not affect decisions?

3. C What (or why), do you think it is due to?

Bilaga 4 Samtyckesblankett på engelska

Information and consent form for processing personal data in connection with student work

In order to process personal data, consent must be obtained that clearly and clearly states what data will be collected and what it will be used for. This information and consent form explains how the personal data will be processed and contains contact details.

The personal data is processed with your express consent. Participation in the study is completely voluntary. You can withdraw your consent at any time without giving a reason. If you do not consent to the processing of personal data, you can do so without suffering negative consequences

How will the personal data be used?

This study will be carried out within the framework of the course Leadership command and control- extension course autumn 2023 at the Swedish Defence University. This is for an independent essay at BA level. The result will be reported and presented as an examination as a Bachelor thesis and also to a small group of students during an seminar. The result will be presented in the essay, survey quotes can be taken as well as the survey will be rewritten into written language and clarified and analysed by me. The essay will perhaps be published in its entirety in DIVA, on social media and on my website.

The essay is a Bachelor essay; the aim is to investigate Decision-making and culture in NATO. The method is a qualitative phenomenological study, with surveys.

In order to carry out the study, interviews need to be conducted with questionnaires that are collected. This is in the area of Leadership and Command & Control for crisis management, security and defence, to achieve results.

The purpose is to investigate whether culture affects decision-making,

This is a qualitative study.

The interviews are in the form of a survey that will be sent out and will deal with culture, power and decision-making within NATO. You have one week to respond.

The study is carried out within the framework of the course Leadership command and control for crisis management security and defence. The study is an examination task and will be reported as an essay that constitutes an independent scientific work. Results will be presented in aggregated form, with [insert as appropriate: interview quotes/observation notes] as illustrations or clarifications. Data will be transcribed into written language and presented in such a way that it will not be traceable to an individual.

What personal data will be processed?

Answers in the form of text in questionnaires, which are a survey, will be processed. Answers in the form of telephone or digital media will be processed if this is used.

No personal data will be processed, only the actual answers in the questionnaires or live interview, and what nationality and role you have within NATO.

How is your personal data protected and stored?

The personal data will be stored and protected electronically on my computer which is password protected as well as my phone which is password protected.

When the personal data are no longer needed for the purpose, they will be deleted.

Personal data is saved until all student work has been examined and graded. Afterwards, notes, interview transcripts and signed consent forms will be deleted.

Your rights

If you need to have incorrect information corrected, supplement with missing information (correction) or if you regret your consent (revocation), you can contact me as responsible student Linnéa Palme, or supervisor Monica Sjöstrand, see contact details below. You can also contact the FHS data protection officer at dataskyddsbud@fhs.se.

Contact information for responsible student Linnéa Palme and academic supervisor Monica Sjöstrand

Leadership and command and control- extension course, department of Leadership and Command & Control, FHS

Supervisor Monica Sjöstrand

Student Linnéa Palme

The person in charge of personal data is the Swedish University of Defence, phone +46 8-553 425 00. Email registrar@fhs.se

If you want to know more about how FHS as an authority handles personal data, <https://www.fhs.se/om-forsvarshogskolan/kontakta-oss/om-webbplatsen/personuppgifter-pa-forsvarshogskolan.html>

If you are not satisfied with how the University of Defence handles your personal data, you always have the right to submit a complaint to the Swedish Data Protection Authority (IMY) via email imy@imy.se or telephone 468-657 61 00.

By signing below, I confirm that I have read the above information and understand how my personal data may be processed. I am aware that my participation is completely voluntary and that I can cancel my participation in the study without giving any reason.

Place and date

Name clarification

Signature