



# Försvarshögskolan

## Självständigt arbete (15 hp)

<b>Författare</b>		<b>Program/Kurs</b>
Lars Olander		HOP1
<b>Handledare</b>		<b>Antal ord: 11701</b>
Peter Thunholm	<b>Beteckning</b>	<b>Kurskod</b>
	Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap	2UK022
<b>NÄR TIGA INTE ÄR GULD – EN STUDIE AV STRATEGIER FÖR ATT ÖKA INFORMATIONSDELNING</b>		
<b><u>Sammanfattning:</u></b> Redan efter 9/11 och det andra Gulfkriget stod det klart att västvärldens syn på att dela hemlig information och kunskap, ofta förklarad med det engelska uttrycket "need to know", var förlegad och många gånger kontraproduktiv. Under lång tid har man sedan försökt ändra "need to know" till "responsibility to share". I den här uppsatsen undersöks genom en tematisk syntes vilka utmaningar som hindrar en ökad informationsdelning av underrättelser, vilka förändringsstrategier som försökts tillämpas för att överkomma utmaningarna och hur effektiva, relativt varandra, de olika förändringsstrategierna varit. Mats Alvessons lärdomar från organisationsförändringsteori nyttjas för att bidra till att skatta effektiviteten i olika grupper av förändringsstrategier. Empirin utgörs av vetenskapliga artiklar vilka undersökt olika aspekter av utmaningar respektive åtgärder för att överkomma utmaningarna. Åtgärderna har i uppsatsen legat till grund för att formulera förändringsstrategier. Utmaningar och förändringsstrategier har abstraherats och införts i en jämförelsematris vilken indikerar vilka sorters förändringsstrategier som är effektiva mot vilka sorters utmaningar. Resultaten visar på att utbildning och träning och standardisering respektive utveckling och implementering av olika tekniska lösningar utgör de mest effektiva förändringsstrategierna.		
<b><u>Nyckelord:</u></b> Informationsdelning, underrättelsetjänst, organisationsförändring, <i>trust</i>		

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>3</b>
<i>Problemformulering .....</i>	<i>4</i>
<i>Forskningsläge .....</i>	<i>5</i>
<i>Syfte .....</i>	<i>6</i>
<i>Frågeställning.....</i>	<i>6</i>
<b>2. TEORI .....</b>	<b>7</b>
<i>Trust.....</i>	<i>7</i>
<i>Organisationsförändringsteori.....</i>	<i>7</i>
<b>3. METOD .....</b>	<b>9</b>
<i>Material .....</i>	<i>11</i>
<b>4. ANALYS.....</b>	<b>13</b>
<i>Utmaningar och gruppering av utmaningar .....</i>	<i>13</i>
<i>Förändringsstrategier och Gruppering av förändringsstrategier .....</i>	<i>17</i>
<i>Jämförelsematrix .....</i>	<i>24</i>
<i>Analytiskt tema .....</i>	<i>26</i>
<b>5. DISKUSSION .....</b>	<b>27</b>
<b>6. REFERENSER .....</b>	<b>30</b>

## 1. Inledning

”Tala är silver, tuga är guld” heter det. Men det stämmer långt ifrån alltid. Tillgång till information, i synnerhet korrekt information i användbar form, är en förutsättning för att framgångsrikt kunna genomföra militära operationer. Att informationen är hemlig eller bara känd av några bidrar direkt till att chefen kan uppnå ett informationsöverläge gentemot sin motståndare. Sun Zi kan indirekt sägas ha slagit fast detta genom sitt kända påstående ”Den som känner sig själv och sin motpart genomgår hundra strider utan fara. Den som känner sig själv men inte sin motpart förlorar en strid för varje seger. Den som varken känner sig själv eller sin motpart är dömd att förlora varje strid.” (Zi 2015, s43) Implicit i detta ligger att den klarar sig bättre som *känner sin fiende samtidigt som fienden inte känner en själv*. Å andra sidan hindras eller försvåras många gånger operationer av att relevant information inte är känd av de som behöver den – det vill säga, informationen kan finnas tillgänglig – direkt eller indirekt – men den som har tillgång till den väljer att tuga i stället för att tala.

Sedan lång tid tillbaka samlar underrättelseorganisationer in information och analyserar densamma till underrättelser vilka ska svara på de olika underrättelsebehov beslutsfattare överlämnat till dem. Källorna är och har varit av många skilda slag. Men strävan att skydda den kunskap man har är också stor, varför kunskapen många gånger blir liggande i det skyddande fördolda snarare än att finnas känd och tillgänglig för att användas av de som behöver den. Samtidigt är det tydligt att flera stora historiska händelser kunnat utspela sig annorlunda om befintlig information bara varit tillgänglig för flera. Exempel på detta är Pearl Harbor, Yom Kippur och 9/11. Det har också visat sig mycket effektivt att faktiskt dela information, de gånger det gjorts på allvar. Såväl första Gulfkriget, där Wardens planläggning tillgängliggjordes för många i Pentagon så att betydligt fler – och från i planeringssammanhang ovanliga bakgrunder – kunde lämna förbättringsförslag (Mitchell Institute 2021, s. 26) som McChrystals framgångar mot Al-Qaida i Irak – från 4 till 300 genomförda räder per månad – möjliggjordes av att de som hade tillgång till relevant information i respektive fall valde att dela informationen i stället för att skydda den (ASIS international 2020).

Man ska också vara medveten om att det ofta är svårt eller omöjligt för en informationsägare eller -producent att avgöra vilken information (och ibland även vilken kvalitet) en informationskonsument som planerar för eller aktivt löser olika uppgifter behöver – åtminstone utan återkommande dialog producent och konsument emellan (Forsvaret 2021, s. 49). Stundtals kan inte konsumenten uttrycka sitt behov förrän den vet vad som är möjligt eller vad som finns tillgängligt. Detta utgör grunden till varför förändringen från need to know till responsibility to share måste ske. Med general McChrystals ord: ”I used to deal with intelligence agencies, and I'd complain that they weren't sharing enough intelligence, and with a straight face, they'd look at me and they'd say, "What aren't you getting?" I said, "If I knew that, we wouldn't have a problem.” (TED 2014)

Följden har blivit att beslutsfattare på olika sätt signalerat till sina underrättelseorganisationer att en förändring måste till, från ”need to know” till ”responsibility to share”: en radikal ändring i synen på information och det ansvar den underrättelse- eller säkerhetsorganisation som vet något har för att dela med sig av sin kunskap till andra, såväl inom den militära sfären som i den civila (exempelvis säkerhetspolis eller motsvarande myndigheter). Behovet har accentuerats genom att väpnade styrkor i många länder,

däribland i Sverige, på senare tid blivit mer aktiva inom vad man kallar underrättelse- respektive säkerhetsoperationer. Det gemensamma för dessa är att de också genomförs under fred eller politisk kris, att de ofta genomförs på hemmaplan och att man – för att nå framgång – behöver dela information med många instanser utanför de rent militära hierarkierna. En annan företeelse som ökat behovet av att dela information över myndighetsgränser är staters ökande behov av att skydda sig själva och sina bundsförvanter från terrorism. Det är den ineffektivitet som utmärkte informationsdelningen inom den amerikanska myndighetsfären före 9/11 som utgjorde startskottet för att USA, och där- efter dess allierade, skulle börja agera för att ändra de förhärskande principerna från att skydda information till att dela den (US Government 2004, s. 416ff).

På militärt taktisk och operativ nivå kan Nato-initiativet Joint Intelligence Surveillance and Reconnaissance, JISR, sägas vara ett försök att skapa både tekniska, procedurala och kulturella förutsättningar för denna förändring. Initiativet har brottats med många utmaningar, inte minst vilja hos de inblandade. Nato har på senare år försökt lyfta fram behovet av förändring med deviser som "Sharing is power" men verkar i mångt och mycket vara kvar i "need to know". I Sverige tas förändringsbehovet upp både i doktrintillägg underrättelse- och säkerhetstjänst och i underrättelsesreglementet – med budskapet att dela hellre än att skydda (Försvarsmakten 2022 s. 73, Försvarsmakten 2019 s. 42ff).

Forskare vid FOI har undersökt förutsättningarna för svenska myndigheter att dela underrättelser sinsemellan, och då kommit fram till att det finns få formella hinder för ett sådant utbyte, men att det i många fall saknas förutsättningar för att utbytet ska kunna ske. Informationsdelning förutsätter ett par grundläggande faktorer vilkas närvaro inte per automatik ökar informationsdelningen men vilkas frånvaro utgör ett svårt (om än inte oöverstigit) hinder – jämför begreppet *trust* nedan och hur informella samförstånd kan möjliggöra kringgång av hinder. Dessa faktorer kan delas in i juridiska/beslutsfärdiga (det finns tillstånd att dela information), tekniska (det finns förutsättningar att dela information korrekt) och administrativa (det finns regler för delning av information, exempelvis en märkning av informationen och en motsvarande överens- kommelse avseende märkningens betydelse). Av FOI:s rapport framgår också att avsaknad av *trust* och okunskap om hur andra myndigheters verksamhet och informations- hantering fungerar inverkar negativt på benägenheten att dela information myndigheter emellan (FOI 2017).

Sammanfattningsvis är det tydligt att det finns utmaningar avseende informationsdelning i militär verksamhet och kontraterrorism, men också en vilja till förändring av det rådande läget. Den viljan har funnits under en längre tid, men förändringen går trögt.

### Problemformulering

Det problem denna uppsats försöker bidra till att lösa kan formuleras som "Vilka slags utmaningar står i vägen för förändringen att dela information i stället för att bara skydda den och vilka slags förändringsstrategier har uppnått tydliga resultat för att försöka möta dessa utmaningar?"

När jag i det här arbetet talar om att dela information i stället för att skydda den avses inte att informationen ska spridas till internet eller till samtliga militärt intresserade medborgare – utan till de beslutshavare, chefer och andra analytiker vilka alla har utbildning i att hantera sekretessbelagd information, tekniska lösningar som möjliggör att

använda informationen på ett säkert sätt och som dessutom har användning för den för att lösa sina uppgifter. Jag gör i den här uppsatsen ingen distinktion mellan information och kunskap och låter därmed informationsdelning beteckna delningen av information *eller* kunskap såväl som båda två.

### Forskningsläge

Det bedrivs och har bedrivits relativt mycket forskning om informationsdelning inom underrättelseområdet. De flesta studier fokuserar på amerikanska förhållanden. Grovt sett kan forskningsfokus sägas gälla antingen mellanstatliga underrättelseutbyten eller underrättelseutbyte mellan civil och eller militär underrättelsetjänst och polisiära aktörer. Ingen forskning har påträffats som försöker jämföra effektiviteten i olika förändringsstrategier syftande till att förbättra informationsdelning. Inte heller har något försök till sammanställning av olika faktiskt genomförda förändringsstrategier påträffats. Jag kommer här att ta upp forskning inom tre områden kopplade till problemformuleringen – utmaningar och förändringsstrategier med bäring på informationsdelning samt effektivitet i förändringsstrategier. Denna forskning kommer att presenteras mer utförligt i metodkapitlet varför den presenteras övergripande här.

Inom den akademiska disciplinen Knowledge management finns mycket skrivet avseende utmaningar man kan förvänta sig uppstår i organisationer som hanterar kunskap och kunskapsöverföring. Choo Hong Telvin Goh och Val Hooper har undersökt hur representanter ur de Nya zeeländska försvarsstyrkorna (NZDF) uppfattade att utmaningar hämtade ur knowledge management påverkade NZDF förmåga och förutsättning att dela hemlig information (Goh & Hooper 2009, s. 22f). Artikeln ger vid handen att utmaningarna är relevanta för en relativt sett liten stats väpnade styrkor. Forskningen noterade respondenternas uppfattning att människors uppfattningar, rädslor och attityder utgjorde det enskilt största hindret för en ökad informationsdelning – i självskattningen lyftes detta fram som en nästan tre gånger större utmaning än någon av de övriga. Informationssäkerhetsbestämmelser, inklusive hur dessa återspeglades i informationssystemen, samt brist på utbildning och träning uppfattades också vara större utmaningar enligt respondenterna i undersökningen (Goh & Hooper 2009, s. 32). De utmaningar Goh & Hooper nyttjade i sin artikel har tjänat till utmaningar även i denna uppsats.

Flera forskare har undersökt de åtgärder avseende ökad informationsdelning som det amerikanska underrättelsesamhället implementerade med anledning av 9/11 och den uppmärksamhet som underrättelsesamhällets interna oförmåga eller ovilja till informationsdelning fick i samband med utredningen av terroristattacken. Bland dessa kan nämnas Richard Immerman och John Gentry, två forskare vars uppfattningar om de åtgärder Office of the Director of National Intelligence (ODNI) initierade går isär. Immerman menar att åtgärderna varit effektiva (Immerman 2011) och Gentry att de varit missriktade och i stort sett verkningslösa (Gentry 2015). Brown och Farrington har i stället studerat varför två staters respektive politiska åskådning inte är avgörande för deras förutsättningar för att dela hemlig information med varandra och har tagit fram en förklaringsmodell för vad det faktiskt är som påverkar detta förhållande (Brown & Farrington 2017). Joseph Soeters och Irina Goldenberg har bedrivit forskning om hur informationsdelning fungerat i multinationella militära operationer, inklusive säkerhetsoperationer, och kommer fram till att det inte bara handlat om *hur* man delar *vad*, utan också med *vem*. Förutseende planering är här avgörande för att kunna nå full effekt av informationsdelning – både till och från de studerade aktörerna (Soeters & Goldenberg 2019). I

dessa och liknande artiklar finns exempel på åtgärder för att öka informationsdelning. I denna uppsats tjänar dessa åtgärder som underlag för att utveckla förändringsstrategier vilka syftar till att möta utmaningarna med informationsdelning.

Somliga förändringsstrategier får stor effekt, andra en annan effekt än den som planerades för, och en tredje grupp har inga nämnvärda effekter alls. Mats Alvesson, professor vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, har under många år studerat organisationsteori och ledarskap. Han presenterar tillsammans med Stefan Svenningsson, docent vid samma institution, i boken *Förändringsarbete i organisationer* ett antal centrala lärdomar för förändringsprojekt. Forskningen har sin upprinnelse i en fallstudie av ett företag som i samband med att det avknoppas från sitt moderföretag försöker förändra sin kultur. Fallstudien pågick i över två år (Alvesson & Svenningsson 2014).

### Syfte

Denna uppsats syftar till att identifiera och jämföra de förändringsarbeten olika underrättelse- och säkerhetsorganisationer genomfört för att åstadkomma ett större mått av informationsdelning och därigenom kunna uppnå större effektivitet i militär verksamhet inklusive säkerhetsoperationer. Fokus ligger på strategier som faktiskt genomförts snarare än att undersöka teoretiska förslag till förändringsstrategier. Den nya kunskap min forskning tar fram är en sammanställning av och en jämförelse mellan olika tillämpade strategier och deras respektive relativa grad av förändringseffekt gentemot de identifierade utmaningarna. Min förhoppning är att Försvarsmakten ska kunna använda resultaten till att skynda på eller hitta nya vägar i sitt interna arbete för att åstadkomma ökad informationsdelning.

### Frågeställning

Vilka typer av förändringsstrategier som faktiskt tillämpats av olika underrättelseorganisationer har visat sig mest effektiva i att möta de olika typer av utmaningar som föreligger vad gäller att försöka öka förmågan till informationsdelning?

## 2. Teori

Då denna uppsats syftar till en jämförelse av effektiviteten i olika strategier som tillämpats för att påverka i första hand militära organisationer till en ökad delning av hemlig information behöver teoribildning relevant för uppsatsen undersökas.

### Trust

Begreppet *trust* motsvaras på svenska närmast av förtroende – men har i det här sammanhanget en snävare och mer precis betydelse. *Trust* är ett mått på i vilken utsträckning en aktör förlitar sig på olika andra betingelser vilka kommer att påverka eller utgöra ram för dennes agerande. Det klassiska exemplet i underrättelse- och säkerhetssammanhang är *trust* inom ramen för ett varaktigt underrättelseutbyte mellan två aktörer. I artikeln *Democracy and the depth of intelligence sharing: why regime type hardly matters* presenterar Jonathan N. Brown och Alex Farrington en teori för vad som krävs för att *trust* ska kunna växa inom ramen för ett underrättelseutbyte mellan olika länder (Brown & Farrington 2017, s. 77ff). Man har undersökt historiska exempel för att kunna besvara frågan om varför en del sådana utbyten blir långvariga när andra snabbt upphör (eller åtminstone upphör att vara relevanta). Teorin sammanfattas i tre punkter, vilka alla tre måste finnas på plats för att utbytet ska förbli relevant och varaktigt:

- Det måste finnas en anledning till utbytet,
- det måste finnas ett medel eller en väg vilken utbytet kan följa,
- och det måste finnas en kumulativt uppbyggd kunskap om vilken information eller annan vinst respektive sida erhållit och att denna över tid uppfattats vara tillräckligt värdefull

Detta förhållande gäller även för informationsdelning inom ramen för militära koalitioner, där det idag är den tredje variabeln som är central (då de två första är omhändertagna genom den gemensamma koalitionen respektive nyttjandet av överenskommen, standardiserad teknik för informationsutbyte som exempelvis IT-system framtagna enligt *Federated Mission Networking*-konceptet). En koalitionspartner som inte uppfattas leverera kvalitet eller kvantitet i enlighet med övrigas förväntningar kommer successivt att se sitt inflytande, sitt deltagande och sin tillgång till känslig information minska. Forskarna menar att ömsesidig *trust* är den viktigaste komponenten vid underrättelseutbyte (Brown & Farrington 2017, s. 76).

En viktig iakttagelse för denna uppsats är att *trust* slår eller övertrumfar många andra faktorer vilka påverkar ett hypotetiskt informationsutbyte. Mellanmänskliga relationer och att man kommer väl överens kan medföra ett informellt samförstånd, vilket medger att utbytet kan kringgå olika hinder (Brown & Farrington 2017, s. 76f).

### Organisationsförändringsteori

Mats Alvesson och Stefan Svenningsson tar boken *Förändringsarbete i organisationer* upp ett antal lärdomar avseende hur en organisation behöver tänka och agera för att ha bättre chanser att lyckas i ett förändringsprojekt (Alvesson & Svenningsson 2014, s. 238–243). Dessa sammanfattar jag här i syfte att i analyskapitlet nedan använda lärdomarna som bidrag till att skatta den relativa effektiviteten av olika typer av förändringsstrategier. Sammanfattning enligt följande:

- Alla (berörda) i organisationen måste omfattas av och fås att anamma förändringen, det räcker inte att bara chefer och eller konsulter omfamnar densamma.
- Förändringsambitionen ska vara genomtänkt och framför allt måttfull. Det är inkrementella förändringar som har störst chans att lyckas varaktigt.
- Integrera planering och genomförande i stället för att dela detta mellan olika team och projektgrupper. Följ upp kontinuerligt och kom med omedelbara förslag till anpassning av det genomförda om det inte gav den förväntade effekten.
- Uppmärksamma både roller och identiteter i organisationen, före och efter förändringsarbetet – såväl i planering som i genomförande.
- Utveckla och kommunicera en grundläggande föreställning om varför förändringen kommer till. Om denna visar sig otillräcklig, var beredd att vidareutveckla den. Kommunikation är centralt.
- Etablera en "vi-känsla" snarare än en "vi och de-känsla" i organisationen.
- Begränsa inte förändringen till och omgärda den inte med floskler. Utmana hellre det som tycks självklart.
- Fokusera på innebörd, konkret och emotionell, för individen, arbetslaget och organisationen snarare än värderingar.
- Kombinera press och dialog (press i betydelsen tryck). Ställ krav i förändringsarbetet men var beredd att både tala till och lyssna på de som deltar i förändringen – och vid behov anpassa förändringen i enlighet med vad som framkommer i dialogen.
- Planera för och var beredd att hantera känslor och hantera eller nyttja symboler.
- Knyt an till och understryk de positiva erfarenheter medarbetare gör inom ramen för förändringsarbetet. Kommunikation är som sagt centralt.
- Följ upp och övervaka de målsättningar som förändringsarbetet syftar till på både kort och lång sikt. Uppstår en avdrift som inte är acceptabel måste anpassningar göras, eller, i mer allvarliga fall, ett nytt projekt initieras.



### 3. Metod

Det är som poängterats i inledningen tydligt att det finns en vilja till förändring av det rådande läget, och att den viljan funnits under en längre tid – men förändringen går trögt. Jag avser genom metoden tematisk syntes (Bryman 2018, s. 717–720) jämföra de olika förändringsstrategier som tillämpats i olika organisationer vid olika tider och undersökts i olika forskningsprojekt, och vad dessa resulterat i. Inom tematisk syntes söks ett urval vetenskapliga texter fram för att senare studeras noggrant. För temat relevant text lyfts ut och grupperas (genom abstraktion) i syfte att frilägga innehållet från beroende av och koppling till den kontext som rådde vid den ursprungliga undersökningen och på så sätt göras jämförbar och mer anpassad för att kunna dra generella slutsatser. Av det grupperade innehållet skapas ett antal deskriptiva teman. Efter operationaliseringen för man samman de teman som tidigare framkommit till ”nya konceptualiseringar och förklaringar” som går utöver de primära studier som kodning och deskriptiva teman grundade sig på. Resultatet kallas ett analytiskt tema (Bryman 2018, s. 717–720).

I enlighet med den valda metoden kommer jag i analysen att, med stöd av kvalitativ textanalys, identifiera och koda, gruppera och abstrahera resultat från olika vetenskapliga texter vilka har att göra med de teman som utforskas. Dessa övergripande teman är utmaningar avseende informationsdelning respektive genomförda (i betydelsen faktiskt prövade, inte teoretiska) förändringsstrategier syftande till ökad informationsdelning.

Med utmaning avser jag en tydlig faktor vilken hämmar organisationens förmåga och eller vilja att dela information, exempelvis överdriven byråkrati eller hårda straff för misslag. Förändringsstrategierna är formulerade utifrån de åtgärder vidtagna för att öka informationsdelning olika forskare redovisar i olika artiklar, som exempelvis att införa hemlig social media för underrättelseanalytiker eller att skapa belöningsystem för informationsdelning. Källorna till utmaningar respektive förändringsstrategier presenteras närmare under *Material* nedan. Uppsatsens empiri utgörs av de utmaningar och förändringsstrategier vilka hämtas ur dessa källor eller ur tidigare forskning och åskådliggörs i analyskapitlet.

Listorna över utmaningar respektive förändringsstrategier utgör grund för grupperingen och abstraktion. Gruppering sker utifrån det tema respektive utmaning eller förändringsstrategi kan hänföras till, varefter varje grupp ges en beskrivande benämning. Dessa benämningar utgör metodens deskriptiva teman, varför analysen efter det här skedet kommer att ha kommit fram till ett antal deskriptiva teman inom det övergripande temat utmaningar avseende informationsdelning och ett antal deskriptiva teman inom det övergripande temat genomförda förändringsstrategier syftande till ökad informationsdelning.

De deskriptiva temana inom respektive övergripande tema placeras in på varsin axel i en jämförelsematrix. Avsikten är att enkelt åskådliggöra vilken effekt varje grupp förändringsstrategier har på varje grupp utmaningar. Detta markeras genom användande av de två värderingarna P (positiv effekt) respektive N (negativ effekt) i respektive ruta i jämförelsematrisen. För att få värderingen P ska minst en av strategierna i den aktuella strategigruppen bedömas på ett generellt plan inverka tydligt positivt på minst en av utmaningarna i den aktuella utmaningsgruppen. För värderingen N ska motsvarande vara

uppfyllt men med tydlig negativ inverkan. Då ingen eller negligerbar effekt bedöms föreliggande har den aktuella rutan lämnats tom. Anledningen till att det är det generella planet som bedöms är att försöka nå bortom specifika konkretiseringars eventuella tillkortakommanden. Bedömningarna utgår från teori om *trust* och text i de aktuella artiklarna och förklaras i samband med att den ifyllda jämförelsematrisen presenteras i analyskapitlet. Resultaten för varje grupp förändringsstrategier summeras och presenteras enligt följande exempel: 4P/0N, 3P/2N eller 1P/3N. Denna summering utgör det analytiska temat för uppsatsen: vilken relativ grad av påverkan olika typer av genomförda förändringsstrategier haft på olika typer av utmaningar avseende informationsdelning. Exempel på jämförelsematris:

	Utmaning 1	Utmaning 2	Utmaning 3	Utmaning 4	...	Förändringseffekt:	Realiserbarhet
Förändringsstrategi 1	P	N	P	P		3P/1N	5
Förändringsstrategi 2	P	P	P			3P/0N	4
Förändringsstrategi 3	P	P	N	P		3P/1N	7
Förändringsstrategi 4	P	P		P		3P/0N	3
...							

Den relativa graden av påverkan är en av komponenterna i att beskriva effektiviteten hos olika grupper av förändringsstrategier. Den andra komponenten utgörs av hur pass realiserbar den förändring en grupp förändringsstrategier syftar till att åstadkomma bedöms vara. Bedömningen utgår från de lärdomar avseende organisationsförändring som presenterades i teorikapitlet. Varje enskild förändringsstrategi bedöms utifrån detta perspektiv av mig i en specifik kommentar. Sådana kommentarer inleds (AS) för Al-  
vesson och Svenningsson. I dessa kommentarer används en skala av värdeord i texten. Värdeorden tillskrivs siffervärden i syfte att relativt varandra kunna uttrycka ett mått på respektive förändringsstrategis realiserbarhet enligt följande:

Måttfull/Rimligt måttfull/Något måttfull	2/1/0
Passar mycket väl/Passar väl/(Ej bedömd)	2/1/0
Tydligt på innebörd/På innebörd/(Ej bedömd)	2/1/0
Uppfyller enskilda lärdomar (exempelvis "etablerar vi-känsla")	1 per lärdom
Uppfyller delvis enskilda lärdomar (exempelvis "bidrar till...")	0,5 per lärdom
Går delvis emot enskilda lärdomar (exempelvis "kan vara svårt...")	-0,5 per lärdom

Måttfullhet har här använts som ett subjektivt mått på hur stor investering i tid och pengar som bedöms åtgå för att realisera en enskild förändringsstrategi. Varje kommentar märkt (AS) avslutas med det summerade skattade realiserbarhetsmättet för den aktuella förändringsstrategin. Ett medeltal av realiserbarhetsmått för förändringsstrategierna i respektive grupp beräknas och presenteras i jämförelsematrisen. Det är värt att notera att realiserbarheten skattas med en svensk kontext i åtanke. Andra länder eller mellanstatliga organisationer skulle kunna skatta de olika gruppernas realiserbarhet annorlunda utifrån det läge och kontext som råder för respektive aktör.

Exempel realiserbarhetsberäkning (texten hämtad ur analyskapitlet, fetstil indikerar skattade värdeord):

(AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara **rimligt måttfull** och **passar väl** för inkrementell förändring. Den **skapar** "vi-känsla" och fokuserar **på innebörd**. Resultaten **kan dock vara svåra** att följa upp med precision (bedömd realiserbarhet 3,5).

### Material

Materialet till empirin i denna uppsats består av vetenskapliga artiklar. Vad gäller utmaningar har en jämförelse skett mellan vad som påträffats i artiklarna och de utmaningar vilka Goh & Hooper utgick ifrån i sin forskning om NZDF och deras syn på intern informationsdelning (Goh & Hooper 2009). Vid de tillfällen Goh och Hooper använt utmaningar som inte återfunnits i det övriga materialet har listan över utmaningar kompletterats med dessa. Härvid har jag gått till de källor Goh och Hooper refererar till i syfte att bättre utveckla en beskrivning av utmaningen i fråga.

Vad gäller förändringsstrategier är det värt att notera att det för den här uppsatsens syfte inte är relevant om någon av de i litteraturen beskrivna specifika åtgärderna resulterat i gott resultat eller ej. Det olika forskare är oense om (exempelvis Immerman och Gentry) är huruvida en specifik åtgärd, exempelvis utbildning, haft en specifik effekt eller inte och vad detta i så fall kan bero på. Den här uppsatsen noterar i stället att utbildning är en åtgärd vilken vidtagits för att möta utmaningar med informationsdelning, för in denna åtgärd i en grupp förändringsstrategier och skattar vilka grupper av utmaningar den skulle kunna vara effektiv mot.

Uppsatsens empiriska underlag utgörs av de artiklar som presenteras nedan. Artiklarna har sökts fram genom Anna Lindh-biblioteket. Sökorden som användes var information sharing, need to know, responsibility to provide, intelligence, intelligence organization och military i olika kombinationer. Dessa sökningar resulterade i en omfattande lista artiklar, vilka genomlästes i syfte att identifiera artiklar med relevant innehåll avseende utmaningar respektive förändringsstrategier. Bland dessa har ett urval gjorts för att försöka få in flera olika perspektiv bland nyttjade artiklar: nationella, multinationella, teknikfokuserade och kunskapsfokuserade. Detta har gjorts i avsikt att göra grupperna förändringsstrategier så relevanta som möjligt och att försöka minska sannolikheten att ett större antal grupper förändringsstrategier saknas med anledning av det förhållandevis sparsamma urval som gjorts av relevanta artiklar.

I artikeln *Transforming Analysis: The Intelligence Community's Best Kept Secret* har Richard Immerman, professor i historia vid Temple University, studerat hur ODNI – en befattning som inte fanns före 9/11-rapporten – trots sitt svaga mandat inverkat på och förändrat det amerikanska underrättelsesamhället. Immermans forskning beskriver ett antal förändringsstrategier som initierats av ODNI, exempelvis framtagning av standarder för analytiska processer eller hur en gemensam utbildning för analytiker skapat ett gemensamt språk och utökat *trust* analytikerna emellan (Immerman 2011).

I artikeln *Has the ODNI Improved U.S. Intelligence Analysis* går John Gentry, adjungerad professor inom försvars- och strategiska studier vid Georgetown University, i polemik med Immerman. Gentry ifrågasätter Immermans artikel genom att försöka visa att flera av de förändringsstrategier som ODNI initierat antingen varit missriktade (som i fallet med standarder) eller inte gett förväntat resultat (Gentry 2015). Gentrys artikel ger

upphov till ytterligare ett par förändringsstrategier som exempelvis ett utbytesprogram för underrättelseanalytiker.

I artikeln *Information sharing in multinational security and military operations. Why and why not? With whom and with whom not?* utforskar Joseph Soeters och Irina Goldenberg, verksamma vid Tilburg University respektive kanadensiska Department of National Defence, såväl fördelar som kostnader, möjliggörande åtgärder och hindrande faktorer avseende informationsdelning i multinationella operationer. Bland deras slutsatser återfinns exempelvis behovet av att förbereda sig noggrant inför operationen, inte minst avseende hur informationsdelning ska gå till – och med vem det ska ske. Här identifierar forskarna att (åtminstone de större) deltagande länderna i multinationella operationer lätt glömmes eller bortses ifrån den kontextuella kunskap som ofta finns hos lokala deltagande förband och hur denna ska kunna komma operationens underrättelsearbete till godo.

I artikeln *Network Fusion: Information and Intelligence Sharing for a Networked World* utvecklar Joseph Pfeifer, forskare (senior fellow) vid Harvard Kennedy School, hur konceptet *network fusion* – vilket uppmuntrar samverkan och samarbete mellan traditionellt åtskilda myndigheter och kunskapsdiscipliner – kan möjliggöra ett effektivare arbete för att både stoppa och mildra konsekvenserna av terroristangrepp. Pfeifer lyfter bland annat fram behovet av redundanta kopplingar mellan noderna i ett nätverk för att säkerställa att kunskap och information kan delas på ett adekvat sätt.

I artikeln *The impact of AI on intelligence analysis: tackling issues of collaboration, algorithmic transparency, accountability, and management* redogör forskarna Kathleen M. Vogel, Gwendolynne Reid, Christopher Kampe och Paul Jones, verksamma vid olika amerikanska och brittiska universitet, för hur Artificiell Intelligens (AI) kan komma att påverka underrättelseanalysarbete i den nära framtiden. Bakom forskningen ligger ODNI:s uppmaning till det amerikanska underrättelsesamhället att börja inkorporera AI i sitt arbete. Forskarna konstaterar att ett antal tidigare studier har undersökt hur AI kan komma att påverka inhämtning av information och data. Därför valde de i stället att studera analysdelen av underrättelseproduktion. De genomför riktade djupintervjuer med ett antal underrättelseanalytiker för att närma sig hur dessa ser på införandet av AI i sina respektive arbetsprocesser. Av artikelns slutsatser framgår att AI har stor potential att påverka inte bara tekniken utan även kulturen och värderingarna inom det amerikanska underrättelsesamhället. Några av undersökningens respondenter lyfter fram vinsten (avseende informationsdelning) med att kunna versionshantera underrättelseprodukter.

## 4. Analys

Som beskrivits ovan under rubriken "Material" har det empiriska analysunderlaget hämtats från artiklarna av Immerman, Goh & Hooper, Gentry, Pfeifer och Vogel et al. Nedan redovisas de empiriska fynden indelade efter utmaningar respektive förändringsstrategier. Dessa åtföljs direkt av en gruppering och abstrahering av utmaningar respektive förändringsstrategier. Inom ramen för grupperingarna formuleras sedan ett deskriptivt tema för respektive grupp. De deskriptiva temana placeras in i en jämförelsematrix som syftar till att åskådliggöra vilka grupper av förändringsstrategier som verkar mot vilka grupper av utmaningar. Resultatet utgörs av en sammanställning av hur många grupper av utmaningar respektive grupp förändringsstrategier verkar mot. Detta utgör metodens analytiska tema (Bryman 2018, s. 718) och utgör en delmängd av att skatta respektive förändringsstrategigrupps relativa effektivitet avseende att öka informationsdelning.

### Utmaningar och gruppering av utmaningar

Utmaningarna avseende att öka informationsdelning har hämtats ur materialet presenterat i metodkapitlet och ur Goh & Hooper 2009. Goh & Hooper refererar i sin tur till de artiklar som listas utan sidhänvisning nedan. Vid flera tillfällen har samma utmaning påträffats i flera artiklar. Vid dessa tillfällen redovisas bara källhänvisning till det första påträffandet av utmaningen. Utmaningarna som följer:

1. **Avsaknad av *trust*** (Immerman 2011 s. 168, Pan & Scarbrough 1999).

Avsaknad av *trust* kan avse en eller flera faktorer; hur kunskapen förvaras (tillräcklig säkerhet), kommuniceras, nyttjas, exponeras eller sprids vidare (det vill säga till ytterligare parter vilka den ursprunglige informationsägaren inte givit sitt medgivande till att de ska få ta del av informationen).

2. **Kunskap är makt** (Immerman 2011 s. 173, Bartol & Srivastava 2002)

Olika instanser väljer information hoarding snarare än att delge information då detta uppfattas höja deras status, mystik och exklusivitet. Syftet kan också vara att hålla utomstående (även inom den egna moderorganisationen) omedvetna om vad instansen fokuserar på och har kunskap om.

3. **Rivalitet mellan organisationer och eller internt i en organisation** (Immerman 2011 s. 162ff, Ladd & Ward 2002)

Olika organisationer, organisationsdelar eller enskilda individer uppfattar sig vara i något slags tävling avseende vem som kan leverera avgörande information i rätt tid och på så sätt vinna framgång och uppskattning. Den som delar sina bitar för tidigt riskerar i så fall att hjälpa andra framåt utan att själv få del av äran.

4. **Kamp om vem som fattar beslut avseende att använda kunskap** (Riege 2005)

I dessa fall föreligger det intressekonflikter inom eller mellan organisationer där några vill skydda informationen eller åtminstone inte använda den nu (då lösandet av mer långsiktiga uppgifter kan bli lidande), medan andra vill nyttja informationen omgående i syfte att lösa nära föreliggande uppgifter. I en del av dessa fall föreligger inget tydligt mandat avseende vem i organisationen eller organisationssystemet som kan fatta beslut avseende intressekonflikten, vilket ytterligare ökar risken för att informationsägaren

ska välja att inte dela informationen och på så vis undvika att informera den andra parten i intressekonflikten om vad man vet.

**5. Okunskap eller osäkerhet om vilken nytta specifik kunskap har för andra delar av organisationen eller för partners (Riege 2005)**

Många gånger, särskilt i större organisationer eller i ett organisationssystem, saknar den eller de instanser som hanterar specifik information kunskap om var och hur den skulle kunna göra nytta i det större systemet.

**6. Uppfattad låg kvalitet på förvaltd kunskap (Vogel et al. s. 832, Stoddart 2001)**

Vid de tillfällen en instans uppfattar att kvaliteten i den kunskap man besitter är tveksam, obefintlig eller dålig leder detta ofta till obenägenhet att dela med sig av den – särskilt då det gäller hemlig kunskap.

**7. Nolltolerans för misstag (Immerman 2011 s. 178–179)**

Många organisationer vilka hanterar hemlig kunskap har en mycket låg tolerans för misstag i hanteringen av den samma, med olika kännbara påföljder för den enskilde eller den instans vilken felat. Negativa konsekvenser av att den aktuella informationen förblir okänd leder sällan till liknande bestraffningar, utom möjligen i de mest påtagliga fallen (som exempelvis 9/11).

**8. Skillnad i målsättningar mellan arbetstagare och ledning (Immerman 2011 s. 166, Stevens 2000)**

Det är företrädesvis enskilda individer eller mindre grupper vilka hanterar specifik fördjupad kunskap. Dessa kan då vara mer intresserade av sina egna fokusområden än att kunskapen ska komma organisationen till nytta, särskilt i de fall en delning av informationen kan komma att påverka fokusområdet negativt, exempelvis genom att en källa riskerar att röjas.

**9. Inadekvata system för belöning och uppskattning av informationsdelning (Immerman 2011 s. 173, Bartol & Srivastava 2002)**

Avsaknad av belöningsystem och uppskattning avseende att ha tagit modiga beslut att dela information medför att den enskilde individen eller instansen sällan har någon motivation till att göra detta. Som nämnts ovan är straffskalan ofta mer tydligt utvecklad och kommunicerad.

**10. Behov av kraftigt skydd / Oacceptabel risk om kunskap kommer i orätta händer (Immerman 2011 s. 173, Erwin & Tiron 2002)**

Organisationer som uppfattar att den kunskap de hanterar kan leda till svåra eller mycket svåra konsekvenser för deras land och dess fortlevnad har ofta krav på ett kraftigt skydd av denna kunskap. Skyddets karaktär kan vara av sådan natur att informationsdelning är svår eller omöjlig att genomföra i enlighet med rådande bestämmelser. Här utgör källskydd ett område vilket ofta omges av extra kraftigt skydd. Nivån av skydd kan särskilt påverka förutsättningar och lösningar för att kunna överföra information till och ifrån systemet i fråga.

### **11. Låg acceptans för nya idéer (Goman 2002)**

De delar av en organisation eller ett organisationssystem vilka hanterar specifik information kan vara ointresserade, okunniga eller negativt inställda till nya beslut, förmågor eller inriktningar vilka medför att fler behöver känna till den information de hanterar. "Not invented here"-syndromet kan sägas vara ett särfall av denna utmaning.

### **12. Byråkrati (Immerman 2011 s. 162, Ladd & Ward 2002)**

De administrativa delarna av en organisations eller ett organisationssystems bestämmelser avseende informationssäkerhet kan vara så omfattande, långsamma (i betydelsen att frågor blir liggande intill dess att ett eller flera administrativa handläggarbeslut fattats) eller komplicerade att de i sig själva utgör ett hinder för informationsdelning (i avseendet att den enskilde väljer att inte dela på grund av den omfattande tid som annars åtgår till administrativ hantering).

### **13. Funktionsstuprör (Stevens 2000)**

System för informationshantering har ofta växt fram inom den organisationsdel eller funktion vilka har att hantera dem. Detta leder till att delning av information inom den egna organisationsdelen eller funktionen ofta fungerar relativt bra, såväl tekniskt som kunskaps- och beslutsmässigt. Vid de tillfällen information behöver delas utanför denna del eller funktion blir såväl tekniken som kunskapen och besluten för att dela information ofta bristfällig eller otillräcklig.

### **14. Avsaknad av eller otillräckligt stöd från ledningen (Immerman 2011 s. 173, Figallo och Rhine 2002)**

Detta problem kan uppstå i de fall där ledningen för den egna organisationen eller organisationsdelen inte är särskilt intresserad av det syfte i vilket informationsdelning ska ske, alternativt då informationsdelningen uppfattas oviktig relativt värden som den aktuella ledningen skattar högre.

### **15. Avsaknad av eller otillräckligt engagemang och strategi, oavsett mängden resurser som satsas (Stoddart 2001)**

Denna utmaning är aktuell i fall då organisationen i stort satsar stora resurser på förmågor, operationer eller projekt vilka informationsdelningen är tänkt att stödja men där ledningens fokus inte ligger på organisationens uteffekt utan på andra värden – exempelvis investeringar i försvarsindustri eller att utveckla eller vidmakthålla specifika förmågor för användning vid en obestämd tidpunkt längre fram i tiden.

### **16. Hög nivå av stratifiering i organisationen (Immerman 2011 s. 177, Riege 2005)**

Med stratifiering kommer avstånd mellan utförare, analytiker och ledning, med därtill hörande ökning av antalet mellanchefer. Mängden alternativa agendor och målsättningar ökar, vilket kan leda till accentuering av flera av de övriga utmaningarna.

### **17. Otillräcklig tid och resurser för informationsdelning (Immerman 2011 s. 162, Stoddart 2001)**

Den komplexitet (och framför allt tillhörande tidsuttag) vilken omger en organisation eller organisationsdels informationsdelning kan leda till att information inte delas som den borde på grund av att de enskilda medarbetarna eller arbetsgrupperna inte har tid

eller resurser (som exempelvis tillgång till lokaler avsedda för ändamålet eller säkra kommunikationssystem) för att dela informationen effektivt.

**18. Avsaknad av eller otillräcklig utbildning (såväl avseende teknik som hantverk respektive kommunikation) (Figallo och Rhine 2001)**

Att dela information effektivt kräver kunskap om en rad olika områden – från mellanmänsklig kommunikation till hur man tekniskt överför kunskap på bästa sätt. Till detta kommer kunskap om det analytiska hantverket, om hur organisationen genomför sin verksamhet (exempelvis olika typer av militära operationer) och om hur administrativa regler för informationssäkerhet fungerar. Att inte utbilda inom detta medför att informationsdelningen riskerar bli suboptimerad.

**19. Avsaknad av eller brist på balans mellan investeringar i teknik respektive människor (Gentry 2015 s. 649, Romaldi 2002)**

Både teknik och människor är nödvändiga för att informationsdelning ska kunna ske effektivt – även om det idag inom redan uppbyggda samarbeten, där teknik och beslut redan finns på plats, går att automatisera processen väldigt långt. Detta gäller särskilt för rådata, som överföring av stora paket satellitbilder. En obalans mellan kompetent personal och tillräcklig teknik kommer att leda till suboptimering av informationsdelningen.

**20. Knowledge management system överfulla med icke-relevant information (Romaldi 2002)**

Ju mer irrelevant information som finns i organisationens system, desto större utmaning att hitta (all) den information som är relevant för ett visst ämne – och att veta hur stor del av den relevanta informationen som hittats. Utmaningen blir större ju mer ostrukturerad information (exempelvis textdokument) organisationen arbetar med.

**21. Avsaknad av eller otillräckliga verktyg och eller informationshanteringssystem (Immerman 2011 s. 166, Stoddart 2001)**

Idag blir filter- och sökfunktioner mer och mer kraftfulla men finns inte alltid implementerade i hemliga statliga system vilka (i likhet med annan motsvarande offentlig verksamhet) kan dras med långa ledtider för att bli uppdaterade eller få nya funktioner tillförda. Det samma gäller ändring eller utveckling av databaser, tillförande av funktionalitet för att visualisera eller rapportera, hantera metadata eller liknande arbete. Det finns i allt större utsträckning en lång rad specialiserade mjukvaror för att stödja olika former av militärt arbete – men då dessa anskaffats, säkerhetskontrollerats, paketerats och implementerats har många gånger sådana tidsrymder förflutit att mjukvaran blivit föråldrad.

**22. Skiftande typer av mjukvaror och databaser (Immerman 2011 s. 173, Lichtblau 2003)**

System för informationshantering har som sagt ofta växt fram inom den organisationsdel eller funktion vilka har att hantera dem. Detta medför att de är tekniskt optimerade för att stödja precis den verksamhet inom vilka de uppstått. Då information ska överföras till andra delar av organisationen eller inom organisationssystemet uppstår utmaningar där olika system inte kan kopplas ihop eller producerar underlag vilket nästa system inte kan tillgodogöra sig – åtminstone inte fullt ut. Det kan saknas översättningstabeller mellan olika databaser vilket försvårar informationsutbyte i stor utsträckning. En informationsleverantör kan behöva hålla ordning på och kunna skapa information i en



lång rad olika format beroende på vem mottagaren är, många gånger i olika format för samma produkt. Detta är tids- och resursödande i sig.

### Gruppering av utmaningar

Abstrahering och gruppering av dessa 22 utmaningar är till del att betrakta som en för-  
enkling, då de olika utmaningarna många gånger påverkar varandra inbördes på ett  
stundtals svåröverskådligt sätt – vad innebär exempelvis aktör As uppfattning om att  
kunskap är makt för aktör Bs *trust* av A i förlängningen? Gruppering och formulering av  
deskriptiva teman resulterar i följande (siffran inom parentes anger vilken eller vilka ut-  
maningar som grupperats inom respektive deskriptivt tema):

- Avsaknad av *trust* (1)
- Värdet av kunskap (2-6)
- Organisationskultur (7-10)
- Ledarskapsutmaningar (11-16)
- Resurssättning (17-20)
- Teknik (21-22)

Dessa sex deskriptiva teman förs in i jämförelsematrisen nedan.

### Förändringsstrategier och Gruppering av förändringsstrategier

Förändringsstrategier syftande till att öka informationsdelning har hämtats ur materi-  
alet presenterat i metodkapitlet. Vid flera tillfällen har samma förändringsstrategi på-  
träffats i flera artiklar. Vid dessa tillfällen redovisas bara källhänvisning till det första på-  
träffandet av den aktuella förändringsstrategin. Förändringsstrategierna har formule-  
rats enligt följande:

Ur *Transforming Analysis: The Intelligence Community's Best Kept Secret* (Immerman  
2011):

1. Inrätta en samordningsfunktion för meta-frågor avseende underrättelseprodukt-  
ion. Exempel på sådana meta-frågor är standarder för analytiska metoder och  
metadatasättning, bestämmelser för hantering och märkning av olika nivåer av  
sekretess och tillhörande säkerhetsskydd samt uppföljning av den mån i vilken  
de beordrade förändringarna fortgår och hur arbetet fungerar. Detta är särskilt  
betydelsefullt när utbytet sker mellan myndigheter (Immerman 2011, s. 175).
  - i. Då flera instanser använder samma standarder för dessa frågor  
blir utbytet av information förenklat och det blir lättare att lita på  
hur mottagarna kommer att hantera det som delats.
  - ii. Uppföljning skapar grund för fortsatt anpassning eller ytterligare  
åtgärder beroende på det aktuella läget.
  - iii. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara rimligt måttfull och  
passar väl för inkrementell förändring. Den fokuserar också tyd-  
ligt på innebörd och har en kontinuerlig funktion för uppföljning,  
värdering och anpassning inbyggd (bedömd realiserbarhet 5).
2. Skapa incitament och belöningssystem för informationsdelning, internt och, där  
så är relevant, externt. Belöningens utformning behöver vara sådan att den

- uppskattas av de individer och arbetsgrupper som ska uppmuntras att dela information (Immerman 2011, s. 173).
- i. Så länge straff är kännbara och belöning obefintlig saknas incitament för individen att dela mer information än det mest plikt-skyldiga.
  - ii. Överväg att uppmuntra underrättelseproducenter att, då tvekan uppstår om hur mycket som kan delges, vara modiga i stället för försiktiga. Härvid framstår *trust* centralt.
  - iii. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara rimligt måttfull och passar väl för inkrementell förändring. Den fokuserar också tydligt på innebörd (bedömd realiserbarhet 4).
3. Skapa möjlighet för underrättelseanalytiker att delge information om sig själva och om de områden respektive individ intresserar sig för och arbetar med, efter modellen av sociala media. Funktionen bör bara vara åtkomlig i den högsta säkerhetsskyddsklassen (Immerman 2011, s. 176).
- i. Effekten blir att underlätta skapande och vidmakthållande av informella nätverk mellan olika underrättelseinstanser.
  - ii. En annan effekt är att det blir möjligt att föra dialog (och möjligen dela eller hänvisa till data) med andra analytiker vilka arbetar med samma eller närbesläktade områden och alltså bäst kan bidra med väl informerade perspektiv på olika sakfrågor vilka den enskilde hanterar.
  - iii. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms något måttfull men passar efter införande väl för inkrementell utbyggnad. Den motverkar "vi och de-känsla". Den underlättar kommunikation och erfarenhetsspridning. Möjligen kan strategin vara svår att följa upp och värdera effekten av (bedömd realiserbarhet 2,5).
4. Skapa och tillgängliggör ett index över underrättelseanalytiker med kontaktuppgifter, kompetenser och ansvarsområden eller studieobjekt. Indexet och tillgång till det måste vara så omfattat av säkerhetsskydd som uppgifterna i det kräver. Det syftar både till att skapa möjligheter för enskilda individer eller arbetsgrupper att hitta experter med specifika kompetenser eller arbetsområden och till att skapa en strategisk situationsuppfattning avseende analytiska resurser. Indexet underlättar i förlängningen resursallokering och fördelning av arbetsbörda (Immerman 2011, s. 167).
- i. Indexet kan också tjäna som ett enkelt sätt att upprätta eller återupprätta kontakt med någon man tidigare nätverkat med, även om denna persons kontaktuppgifter skulle vara skyddade.
  - ii. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara rimligt måttfull och passar väl för inkrementell förändring. Den fokuserar också tydligt på innebörd och underlättar kommunikation (bedömd realiserbarhet 5).
5. Etablera en gemensam målsättning av att skapa en "vi-känsla" bland underrättelseanalytiker så att de kan gå från "a federation of agencies, or a collection of feudal baronies, into a community of analysts" (Immerman 2011, s. 163ff).

- i. Då individer och grupper identifierar sig som del av ett större kollektiv blir det mer naturligt att tänka i banor som även gynnar detta större kollektiv. Detta gäller även då delaktighet i flera större kollektiv finns parallellt (exempelvis skulle den vanliga trappan avdelning – enhet – stab – Försvarsmakten/annan myndighet då kunna fortsätta till "nationens underrättelsekår" eller något liknande)
  - ii. Vi-känslan är viktig för framgångsrik uppmuntran till samarbete och, på sikt, integrerade projektgrupper.
  - iii. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms något måttfull men passar efter införande väl för inkrementell påbyggnad. Den motverkar "vi och de-känsla". Den utmanar det som tycks självklart och passar väl för att engagera både känslor och symboler (bedömd realiserbarhet 4).
6. Etablera ett gemensamt utbildnings- och träningsprogram för underrättelseanalytiker från samtliga relevanta aktörer. Detta kommer att över tiden skapa ett gemensamt språk, en gemensam förståelse för analytiska utmaningar och en vidare förståelse för styrkor och egenheter i andra aktörers arbeten och produkter – och sannolikt styrka behovet av en samordningsfunktion av den typ beskriven i 1 ovan (Immerman 2011, s. 168f).
  - i. Programmet behöver ha samarbete över administrativa gränser som norm och utgör en grund för att individer ska kunna etablera nätverk inom den större analytiker kåren.
  - ii. Programmet kan tjäna som plattform för presentation och införande av inkrementella förändringar inom det underrättelseanalytiska hantverket, som förändrade standarder eller mjukvarulösningar.
  - iii. Motsvarande utbildningar kan i ett senare steg tas fram för andra delar av underrättelsesamhället, som IT-tekniker eller inhämtare.
  - iv. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara rimligt måttfull och passar mycket väl för inkrementell förändring. Den fokuserar också tydligt på innebörd. Den etablerar vi-känsla och fokuserar på innebörd. Den innehåller goda möjligheter att knyta an till positiva erfarenheter och har genom exempelvis kursutvärderingsinstrumentet en inbyggd förmåga till uppföljning. På sikt omfattar strategin stora delar av underrättelseorganisationen (bedömd realiserbarhet 9).
7. Etablera ett gemensamt bibliotek för publicerade underrättelser. Detta behöver vara tillgängligt för analytiker från alla delar av den nationella underrättelsekåren. Det som tillgängliggörs ska vara så kortfattat att sekretessklassificeringen kan hållas så låg som möjligt. Dock måste metadata finnas med så att den som hittat något som verkar relevant för ett aktuellt underrättelsebehov kan vända sig till rätt instans för att hemställa om tillgång till produkten (Immerman 2011, s. 175).
  - i. Även om tillgång till produkten nekas är det viktigt för analytikern att veta både att det finns tidigare arbeten och hur gamla dessa är.

- ii. I idealfallet är produkterna metadatataggade för att tillåta avancerad sökning.
  - iii. I de mest hemliga nivåerna av respektive produkt – men bara i dessa nivåer – behöver exempelvis fullständigt källregister framgå.
  - iv. En uppföljningsfunktion som loggar vem som söker på och hemställer om vad är en förutsättning för detta bibliotek.
  - v. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms något måttfull men passar efter införande väl för inkrementell påbyggnad. Den utmanar det som tycks självklart och kommer med stor sannolikhet engagera både känslor och symboler (bedömd realiserbarhet 3).
8. Skapa säkra virtuella mötesrum till vilka relevanta parter (exempelvis analytiker, inhämtare och underrättelsekonsumenter) kan logga in och både diskutera underrättelseproblem och arbeta i virtuella projektgrupper (Immerman 2011, s. 176).
- i. Rummen måste medge att kunna arbeta kollaborativt inklusive att kunna visualisera relevant data.
  - ii. I idealfallet är rummet och hur det hittas en del av order till underrättelseenhet.
  - iii. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms något måttfull men passar efter införande väl för inkrementell påbyggnad (exempelvis större möjligheter till arbete i rummen genom fler tillförda mjukvaror). Bidrar till att etablera en "vi-känsla" (bedömd realiserbarhet 2).

Ur *Has the ODNI Improved U.S. Intelligence Analysis* (Gentry 2015):

9. Inför lagstiftning vilken kräver informationsdelning mellan relevanta myndigheter. Ett alternativ internt en myndighet är att ta beslut om intern informationsdelning syftande till att bättre optimera effekten av myndighetens verksamhet (Gentry 2015, s. 639).
- i. Lagstiftning alternativt intern order gör det svårare och mer kostsamt att fortsatt undvika att dela relevant information. Vid behov, anpassa rådande lagstiftning för att möjliggöra ett effektivare informationsutbyte.
  - ii. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara rimligt måttfull och passar väl för inkrementell förändring, exempelvis genom att börja med några utvalda deltagare för att, vid ett lyckat resultat, senare utöka kretsen. Den fokuserar också tydligt på innebörd (bedömd realiserbarhet 4).
10. Etablera utbytesprogram där underrättelsepersonal tidsbegränsat arbetar åt en annan myndighet/avdelning/stab (Gentry 2015, s. 641–642).
- i. Ett sådant utbyte stärker både individers nätverk och deras kunskap om organisationerna de gästar och deras verksamhet. Denna kunskap bidrar i nästa steg till att den ursprungliga organisationen kan skapa mer ändamålsenliga produkter till denna och liknande mottagare.

- ii. Kanadensiska försvaret tillämpade, enligt muntliga uppgifter till mig, på samma tema att en ny underrättelseofficers andra befattning skulle vara inom underrättelsetjänsten i en försvarsgren annan än den officerens bakgrund var ifrån – både kunskaper, förståelse för andras verksamhet och nätverkande nämndes som målsättningar som uppfylldes med denna strategi.
- iii. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara rimligt måttfull och passar väl för inkrementell förändring. Den skapar "vi-känsla" och fokuserar på innebörd. Resultaten kan dock vara svåra att följa upp med precision (bedömd realiserbarhet 3,5).

Ur *Information sharing in multinational security and military operations. Why and why not? With whom and with whom not?* (Soeters & Goldenberg 2019):

11. Vid militära insatser utanför vanliga områden och med andra än vanliga samarbetspartners, undersök och planera noggrant för hur informationsutbytet med dessa samarbetspartners behöver se ut för att säkerställa att full nytta dras av deras kunskap, insikter och förmågor (Soeters & Goldenberg 2019, s. 45f).
  - i. Ett sådant exempel är MINUSMA, där flera av de afrikanska deltagande länderna både talade det lokala språket och hade ingående kunskaper om lokal kultur och politik. Trots detta stod de utanför huvuddelen av det informationsutbyte som fanns.
  - ii. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara måttfull och fokuserar på innebörd. Den utmanar det som tycks självklart (bedömd realiserbarhet 4).
12. Öva och träna informationsutbyte inför militära insatser, såväl nationella som regionala eller multinationella, med användande av faktiska kommunikationskanaler och kontaktpersoner (Soeters & Goldenberg 2019, s45).
  - i. Med detta följer möjlighet att öka förståelse för de andra inblandade aktörernas behov och förmågor.
  - ii. Sådan övning och träning förutsätter att relevanta och detaljerade övningsscenarier tagits fram.
  - iii. Sådan övning och träning kan ske först om förutsättningar för att dela aktuell information (tekniska, juridiska och administrativa) finns på plats och ska ses som ett första steg för att börja skapa *trust* mellan olika delorganisationer i en myndighet som exempelvis Försvarsmakten.
  - iv. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara rimligt måttfull och passar väl för inkrementell förändring. Övningstillfällena kan med relativt små medel bidra till skapande av "vi-känsla" och fokuserar på innebörd. De utgör ett utmärkt tillfälle för hantering och nyttjande av symboler och har inbyggda funktioner för uppföljning och anpassning (bedömd realiserbarhet 5,5).
13. Omfamna och investera tid och pengar i att utveckla internationella tekniska projekt som syftar till informationsdelning. Prioritera de projekt där prioriterade samarbetspartners är aktiva (Soeters & Goldenberg 2019, s. 46).

- i. Teknik för att dela information bygger på standarder. Att delta aktivt medför möjligheter att påverka så att framväxande standarder passar deltagaren i så stor mån som möjligt.
- ii. Att inte delta innebär förseningar i införande och förståelse. Dessa förseningar kan i sämsta fall leda till att den aktuella parten uppfattas som en gökunge i samarbetet – och blir förbigången i somlig informationsdelning.
- iii. Effektiv informationsdelning på militärt operativ eller taktisk nivå följer inte automatiskt av etablerade och väl fungerande strategiska informationsdelningsavtal.
- iv. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara rimligt måttfull och passar väl för inkrementell förändring. Den fokuserar på innebörd och bidrar till "vi-känsla". Med planering och vilja kan projekten också bli viktiga symboler (bedömd realiserbarhet 4).

Ur *Network Fusion: Information and Intelligence Sharing for a Networked World* (Pfeifer 2012):

14. Skapa eller utöka regionala underrättelsecentraler vilka har till uppgift att hantera och sammanställa information om lokal säkerhetshotande verksamhet (Pfeifer 2012, s6). Dessa kan vara geografiska eller tematiska till sin natur – exempelvis kan svenska Nationellt Center mot Terrorism sägas vara en sådan tematisk underrättelsecentral.
  - i. Dessa behöver vara bemannade med personal med bakgrund från de skilda verksamheter eller organisationer vilka deltar i underrättelsecentralen. Personalen ska kunna arbeta gemensamt i gemensamma system. Däremot kan olika nätverk behöva finnas på plats för att hantera olika sekretessnivåer enligt 4. ovan.
  - ii. Avsikten med dessa är att fungera som sammanställare både av information som ska vidarebefordras till central nivå och av information som ska delges operatörer i eller nära fältverksamhet. Följaktligen måste förmåga att kunna sälla information för att lyfta fram det centrala för respektive typ av mottagare finnas.
  - iii. Styrkan med dessa och skillnaden mot myndighetsinterna motsvarigheter är att den information som hanteras och fusioneras härrör från många olika myndigheter och källor. Här är det regionala och lokala perspektivet av särskild vikt då det underlättar mottagande och hantering av lokalt inkommen information samt upprättande av nätverk för informationsutbyte (exempelvis med privata aktörer som säkerhetsföretag eller olika föreningar).
  - iv. För att kunna realisera sin potential måste dessa centraler dock kunna skraddarsy informationen de delar efter respektive mottagares behov. Klassiska underrättelseperspektiv som att upptäcka och förebygga behöver kompletteras med skydd, mildrande (*mitigation*), motdrag (*response*) och återställning.
  - v. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara något måttfull men passar mycket väl för inkrementell förändring. Den fokuserar på innebörd och bidrar till "vi-känsla". Beroende på vilken bemanningsstrategi som väljs kan förändringsstrategin också komma

att utmana det självklara, i fall då den regionala centralen också blir arbetsgivare och inte endast arbetsplats (bedömd realiserbarhet 3).

15. Etablera redundanta nätverk och metoder av olika typ för kommunikation mellan aktörer i informationsutbyte (Pfeifer 2012, s. 7).
- i. Olika arkitekturlösningar för olika nätverk erbjuder olika fördelar men kommer också med olika nackdelar.
  - ii. Redundansen är en styrka i sig men blir ytterligare större då de olika fördelarna ovan kan nyttjas.
  - iii. Starka, redundanta nätverk (med både tekniska och mänskliga komponenter) kan konkurrera med behovet av att upprätta fysiska centraler i enlighet med 14. ovan. Forskning visar dock att fysisk samlokalisering är det mest effektiva sättet att hantera problem som härrör ur kulturella skillnader.
  - iv. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara något måttfull och passar för inkrementell förändring vad gäller att ansluta fler aktörer. Den fokuserar på innebörd (bedömd realiserbarhet 2).

Ur *The impact of AI on intelligence analysis: tackling issues of collaboration, algorithmic transparency, accountability, and management* (Vogel et al. 2021):

16. Utveckla möjligheter att dela information i tidigare stadier än färdiga produkter. En form av versionshantering med tydliga, standardiserade uttryck (Vogel et al. s. 834).
- i. Tanken utgår från att det i en del projektstadier kan vara för tidigt i en process för att samarbeta. Varje deltagare kan behöva skapa sig en egen uppfattning initialt.
  - ii. Strategin medför också möjlighet att dela något som inte blivit helt klart eller godkänts om situationen förändras mycket hastigt och kravet uppstår relativt oförutsett.
  - iii. (AS) Denna förändringsstrategi bedöms vara måttfull och fokuserar på innebörd (bedömd realiserbarhet 3).

### Gruppering

Abstrahering och gruppering av förändringsstrategier är till del att betrakta som en förenkling. Gruppering och formulering av deskriptiva teman resulterar i följande (siffran inom parentes anger vilken eller vilka utmaningar som grupperats inom respektive deskriptivt tema):

- Standardisering - (1) (medeltal bedömd realiserbarhet 5)
- Human Resources - (2, 10) (medeltal bedömd realiserbarhet 4)
- Utbildning och träning - (6, 12) (medeltal bedömd realiserbarhet 7)
- Tekniska lösningar - (7, 13, 15–16) (medeltal bedömd realiserbarhet 3)
- Nätverkande - (3, 4, 8) (medeltal bedömd realiserbarhet 3)
- Ledarskap - (5, 9, 11) (medeltal bedömd realiserbarhet 4)

Dessa sex deskriptiva teman förs in i jämförelsematrisen nedan.

### Jämförelsematris

Vågrätt i matrisen återfinns grupper av utmaningar. Lodrätt i matrisen återfinns grupper av förändringsstrategier. Skattningen av en typ av förändringsstrategiers förändringseffekt syftar till att åskådliggöra om strategigruppen har positiv (P) eller negativ (N) effekt på respektive grupp av utmaningar. Tomma rutor indikerar ingen eller negligerbar effekt. Skattningen uttrycker därmed ett relativt mått på graden av förändringseffekt (jämfört med övriga grupper av strategier). Kolumnen märkt "Förändringseffekt:" uttrycker denna skattning för respektive rad genom att presentera summerade antalet P respektive N. Kolumnen märkt "Realiserbarhet" uttrycker respektive grupp förändringsstrategiers medeltal för bedömd realiserbarhet enligt ovan.

	Avsaknad av <i>trust</i>	Värdet av kunskap	Organisationskultur	Ledarskapsutmaningar	Resursättning	Teknik	Förändringseffekt:	Realiserbarhet
Standardisering	P		P	P		P	4P/0N	5
Human resources	P	P	P				3P/0N	4
Utbildning och träning	P	P		P	P	P	5P/0N	7
Tekniska lösningar	P	P		P	P	P	5P/0N	3
Nätverkande	P	P		P	P		4P/0N	3
Ledarskap	P		P	P			3P/0N	4

Vid läsning av jämförelsematrisen är det av vikt att komma ihåg att benämningen av de olika grupperna utgör sammanfattande rubriker snarare än åtgärder i sig själva – det finns exempelvis inte någon given koppling mellan utmaningsgruppen "Ledarskapsutmaningar" och förändringsstrategigruppen "Ledarskap".

Förklaring av skattningen bakom jämförelsematrisen:

**Standardisering** uppfattas kunna öka *trust* genom att det blir lättare att förstå och lita på vad olika värdeord eller märkningar betyder och därigenom förlita sig på att informationen skyddas på rätt sätt och tolkas – och förhoppningsvis används – rätt. Samma resonemang medför att standardisering positivt inverkar på behovet av kraftigt skydd /oacceptabel risk (utmaning 10) avseende organisationskultur. Standardisering minskar också byråkrati (utmaning 12) inom ledarskapsutmaningar, exempelvis genom användande av ett enhetligt system för sekretessklassificeringar. Slutligen utgör standardisering en viktig komponent för att tekniska lösningar ska bli interoperabla (utmaning 22).

**Human resources** uppfattas kunna öka *trust* genom utbytesprogram (förändringsstrategi 10). Värdet av kunskap påverkas positivt då både rivalitet mellan organisationer (utmaning 3) och okunskap eller osäkerhet om nyttan av specifik kunskap (utmaning 5) bedöms gå ned som ett resultat av utbytesprogrammet. Organisationskulturen påverkas positivt genom införande av ett adekvat system för belöning avseende informationsdelning (förändringsstrategi 2, utmaning 9).



**Utbildning och träning** uppfattas kunna öka *trust* genom att elever på de gemensamma kurserna får ett gemensamt språk och samarbetar direkt med elever från andra organisationer (förändringsstrategi 6). Värdet av kunskap påverkas positivt då rivalitet och okunskap om nyttan med specifik kunskap bedöms nedgå som konsekvens av den gemensamma utbildningen och träningen (förändringsstrategi 6 och 12, utmaning 3 och 5). Ledarskapsutmaningar påverkas positivt då den gemensamma utbildningen och träningen motverkar låg acceptans för nya idéer respektive byråkrati och funktionsstuprör (förändringsstrategi 6 och 12, utmaning 11–13).

**Tekniska lösningar** uppfattas kunna öka *trust* genom att ett gemensamt bibliotek för underrättelser får den enskilde att lita på om informationen den behöver finns i organisationen eller inte och genom att versionshantering tillåter att *mer* information tidigare kommer i rätta händer – även om kanske inte *all* information delges (förändringsstrategi 7 och 16). Värdet av kunskap påverkas positivt då ett gemensamt bibliotek motverkar *information hoarding* (utmaning 2) och kampen om vem som fattar beslut (utmaning 4) – så till vida att alla inblandade nu blir medvetna om att det finns information, även om de kanske inte vet vad den innehåller. Ledarskapsutmaningar påverkas positivt då interoperabla system (förändringsstrategi 13) kan underlätta och göra byråkratiska (utmaning 12) processer automatiserade eller åtminstone mer transparenta, och både moderna interoperabla system och redundanta nätverk kan utformas så att funktionsstuprör minimeras (förändringsstrategi 13 och 15, utmaning 13). Resurssättning påverkas positivt då moderna interoperabla system och redundanta nätverk kan minska tidsåtgången vid informationsdelning (utmaning 17) och innehålla stöd för exempelvis data-tagging så att även svårigheter i att hitta rätt data i sjöar av data (utmaning 20) kan minskas. Även teknik påverkas positivt då moderna interoperabla system kan utrustas med kraftfulla verktyg och stöd för informationshantering samt genom sin interoperabla design på ett mer förutsägbart sätt hjälpa organisationer att göra rätt IT-arkitekturval av mjukvaror och databaser (utmaning 21 och 22).

**Nätverkande** uppfattas kunna öka *trust* genom att underlätta samarbete både utifrån införande av ett index över hur man kan kontakta olika analytiker och vad deras expertis utgörs av (förändringsstrategi 4) och tillgängliggörandet av säkra virtuella mötesrum för samarbete (förändringsstrategi 8). Även införande av hemlig social media för underrättelseanalytiker (förändringsstrategi 3) bedöms öka *trust*. Värdet av kunskap påverkas positivt då hemlig social media (förändringsstrategi 3) förväntas medföra minskad okunskap och osäkerhet om nyttan specifik information har för andra delar av organisationen (utmaning 5) och säkra samarbetsformer (förändringsstrategi 8) förväntas minska rivalitet (utmaning 3) och uppfattningen att kunskap är makt (utmaning 2). Ledarskapsutmaningar påverkas positivt då höga nivåer av stratifiering (utmaning 16) kan förbättras genom nätverkande, exempelvis genom hemlig sociala media (förändringsstrategi 3) och då funktionsstuprör (utmaning 13) kan motverkas genom hemlig social media och index över analytiker och deras kompetenser (förändringsstrategi 3 respektive 4). Resurssättning påverkas positivt då tid och resurser för informationsdelning (utmaning 17) minskar genom etablerandet av säkra samarbetsrum (förändringsstrategi 8) och då både avsaknad av eller otillräcklig utbildning (utmaning 18) och svårigheter att hitta rätt i informationsarkiven (utmaning 20) kan motverkas av hemliga sociala nätverk (förändringsstrategi 3).

**Ledarskap** uppfattas kunna öka *trust* genom försöken att skapa en vi-känsla bland underrättelseanalytiker från olika organisationer (förändringsstrategi 5). Organisationskultur påverkas positivt då lagstiftning om informationsdelning (förändringstrategi 9) förväntas medföra minskade skillnader i målsättningar mellan arbetstagare och ledning (utmaning 8). Ledarskapsutmaningar påverkas positivt då lagstiftning om informationsdelning (förändringsstrategi 9) gör det svårare att inte dela trots funktionsstuprör och byråkrati (utmaning 13 och 12) och i stället gör ledningen mer intresserad av att dela information (utmaning 14).

#### **Analytiskt tema**

Det analytiska tema vilket uppsatsens tematiska syntes resulterat i är vilken relativ grad av påverkan olika typer av genomförda förändringsstrategier haft på olika typer av utmaningar avseende informationsdelning

## 5. Diskussion

Min förhoppning är att denna uppsats ska kunna tjäna som upplysning och inspiration och som underlag till att initiera diskussion och dialog vad avser att förbättra benägenhet och möjligheter att dela hemlig information inom en organisation eller ett organisationssystem. Att ta fram, planera och genomföra konkret förändring är utmanande och tidsödande – särskilt i fall då ingen enskild beslutsfattare har mandat och resurser att påverka hela organisationssystemet.

Sammanfattningsvis framgår av analysen att utbildning och träning respektive tekniska lösningar är de grupper av förändringsstrategier som har störst positiv påverkan på en organisation eller ett organisationssystem informationsdelning. Analysen tydliggör också att ingen av de identifierade förändringsstrategierna påverkar informationsdelning inom eller mellan organisationer och organisationsdelar negativt. Gruppen "Utbildning och träning" och "Tekniska lösningar" skattades högst vad avser förändringseffekt utifrån att dessa inverkade positivt på flest grupper utmaningar (5 grupper vardera). Gruppen "Utbildning och träning" följd av "Standardisering" skattades högst gällande realiserbarhet. Här skattades "Tekniska lösningar" och "Nätverkande" lägst. Bakom dessa två gruppers låga skattning ligger låga bedömningar av i de aktuella grupperna ingående förändringsstrategiers måttfullhet. Anledning till detta är de mycket omfattande investeringar i tid och pengar som krävs för att anskaffa, utveckla och införa hemliga IT-system, liksom att genomföra större förändringar av befintliga sådana.

Slutsatsen är därmed att den mest effektiva gruppen förändringsstrategier utifrån både ett effekt- och ett realiserbarhetsperspektiv är "Utbildning och träning", följd av "Standardisering". Skulle man däremot antingen ha eller kunna ta fram hemliga IT-system och regler för dessa vilka enklare tillät utbyggnad och förändring av ingående IT-arkitektur, inklusive mjukvaror, skulle gruppen "Tekniska lösningar" utgöra en mer effektiv grupp förändringsstrategier än "Standardisering".

Resultaten av den tematiska syntes som genomförts säger både mycket och lite. De olika förändringsstrategier som presenterats utgör ingen mirakelmedicin för den utmaning vilken utgörs av att försöka öka informationsdelning mellan parter vilka hanterar hemligheter. Det är fullt möjligt att ta fram dåliga standarder, att utbilda på ett sätt som inte för verksamheten framåt eller att ta fram informationshanteringssystem som är så svåra att använda att den enskilde föredrar papper och penna. Men det är här styrkan med den valda metoden kommer in. Grupperingen och abstraheringen av de konkreta utmaningarna och förändringsstrategierna gör att ett avstånd till de konkreta situationerna och försöken kan erhållas. Det är inte så viktigt att försöken till att minska rivaliteten inom USA:s underrättelsesamhälle (*intelligence community*) inte lyckats fullt ut – det är få eller inga som ifrågasätter huruvida en minskning av rivaliteten faktiskt skulle innebära att mer information delades och att samhället i stort skulle få ut mer effekt av dess underrättelseorganisationer och deras arbete.

En annan styrka med metodens gruppering och abstraktion är att reliabiliteten och validiteten i undersökningen inte på samma sätt påverkas av att ytterligare förändringsstrategier identifieras. För att utmana resultaten på detta sätt måste nya *grupper* förändringsstrategier tillföras – ingen omöjlighet, och inget mitt arbete på något sätt gör

anspråk på att utesluta – vilket förhoppningsvis är svårare att göra än att identifiera och tillföra enskilda förändringsstrategier. En abstrakt grupp nivå möjliggör också att generella slutsatser kan dras och relativa jämförelser göras. Samtidigt är det ogörligt att implementera eller genomföra en hel grupp nivå av förändringsstrategier, eftersom varje konkret försök att påverka informationsdelningsbenägenheten positivt måste utgå från enskilda förändringsstrategier och utveckla och anpassa dessa efter varje given situation.

Det är också i det läget, när arbetet med att välja och sedan designa och detaljplanera en förändringsstrategi ska börja, som Alvesson och Svenningsons lärdomar avseende förändringsarbete är som mest användbara. Jag har i mina kommentarer till de olika förändringsstrategierna lyft fram de lärdomar jag uppfattar relevanta för respektive strategi. Syftet med detta är att ge en fingervisning om vilka, enligt organisationsförändringsteori, förändringsstrategier som borde vara lättare att lyckas implementera och få effekt av.

För mig som officer är det effekten av den militära verksamheten som står i fokus. Det framgår tydligt av de olika arbeten som utgör underlag till denna uppsats att militära styrkor och därigenom hela samhället (och i multinationella fall systemet av aktuella samhällen eller till och med Nato) skulle få betydligt större effekt från den information och de underrättelser man som helhet förfogar över om bara benägenheten att dela denna information kunde ökas.

Vad gäller framtida forskning finns det mycket och spännande arbete att göra inom detta område. Ett exempel är att försöka djuploda i hur olika konkreta förändringsstrategier ska utformas för att ge effekt i olika målorganisationer. Ett annat är att undersöka och ta fram förslag till svar på olika metafrågor avseende informationsdelning – exempelvis hur sekretessklassificeringar bör göras enhetliga, hur ett taggningssystem för information ska utformas, vilka analytiska metoder alla analytiker i organisationssystemet ska vara bekanta med eller hur ett analytiskt arbete ska skattas – vad utgör ett gott analytiskt hantverk? Vilken måttstock kan mäta detta på ett rättvist och transparent sätt?

Men de mest spännande och brännande frågorna denna uppsats vill vara del av grunden för att kunna diskutera och forska vidare inom är de som handlar om det kommande och sannolikt smärtsamma förändringsarbete som måste till när information ska delas inte bara mellan människor utan också med AI. Detta mycket spännande fält handlar ytterst om hur Sverige och övriga västvärldens väpnade styrkor i en nära framtid tänker sig använda AI. Militär AI och hur den ska förberedas inför de uppgifter man avser tilldela den kommer att ställa frågorna om principer och strategier för informationsdelning på sin spets. Hur ska dessa AI tränas och förses med hemliga data? Ska varje underrättelseorganisation – eller del därav – ha en egen AI? Hur delar dessa data sinsemellan? Om inte all data – det vill säga även metadata – om ett område eller ett tema delas, hur ska mottagande AI kunna värdera informationen, sammanställa den med det uppfattade värdet i åminnelse och kunna upptäcka cirkelbevisning eller aktiva försök till vilseledning?

Å andra sidan finns det stora risker med att *inte* träna AI på bästa tillgängliga data. Ansvariga för införande av AI i Pentagon understryker att det största hot de ser vad gäller att träna AI är att en motståndare redan i förtid lyckas påverka delar av den information som ingår i underlaget till AI:ns *large language model* så att den kommer att dra fel slutsatser

eller fatta fel beslut i ett kritiskt läge längre fram. Detta talar för att vi står inför ett omvänt problem – kanske är det enda vi vill träna en militär AI med information som vi har fullständig kontroll över (DiNardio 2024).

Parallellt utgör införandet av AI ett tillfälle att göra om och göra rätt vad avser det sammelsurium av IT-system som tillhör varje väpnad styrkas vardag. Samma ansvariga i Pentagon uppmärksammar tillfället som en chans att se över en standardisering avseende mottagande system så att produkter kan återanvändas i så många system som möjligt snarare än att behöva anpassas specifikt för varje enskilt mottagande system (DiNardio 2024). Idag finns standarder utvecklade och vedertagna för att göra detta – men incitamentet att ändra arvsystemen är för lågt. När AI ska införas blir incitamentet större.

Utifrån finns en press eftersom andra länder (läs Kina) fokuserar mycket på AI och att gå segrande ur lednings- och beslutskrigföring genom att fatta bättre beslut fortare än sina motståndare (RAND Corporation 2023, s. 151). Om vi inte lyckas komma till rätta med utmaningarna inom informationsdelning innan den extra utmaningen – och möjliggöraren: AI är sannolikt långt snabbare och bättre på att snabbt tolka och följa regler för informationsdelning än vad en mänsklig handläggare är – AI läggs på är det min övertygelse att den resan kommer att bli avsevärt längre, dyrare och mer smärtsam än vad den hade behövt vara.

## 6. Referenser

Alvesson, M & Svenningsson, S. (2014). *Förändringsarbete i organisationer*. 2. uppl. Liber.

ASIS international. (2020). *McChrystal: Focus on Empowering Frontline Decision-Makers*. <https://www.asisonline.org/security-management-magazine/articles/2020/gsx-show-daily-2020/McChrystal-focus-on-Empowering-Frontline-Decision-Makers/> (Hämtad 2024-08-16)

Bartol, K.M. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 9(1): s. 64-76. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/encouraging-knowledge-sharing-role-organizational/docview/203133740/se-2> (Hämtad 2024-08-28)

Brown, J.N. & Farrington, A. (2017). Democracy and the depth of intelligence sharing: why regime type hardly matters. *Intelligence and National Security*, 32(1): s. 68-84. DOI:10.1080/02684527.2016.1208379

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Liber.

RAND Corporation. (2023). *Gaining Victory in Systems Warfare – China's Perspective on the U.S.-China Military Balance*. [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RRA1535-1.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RRA1535-1.html) (Hämtad 2024-10-03)

DCDC, Doctrine and Concepts Development Centre. (2023). *Joint Doctrine Publication 2-00 Intelligence, Counter-intelligence and Security Support to Joint Operations*. [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/653a4b0780884d0013f71bb0/JDP\\_2\\_00\\_Ed\\_4\\_web.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/653a4b0780884d0013f71bb0/JDP_2_00_Ed_4_web.pdf) (Hämtad 2024-09-23)

DiNardio, G. (2024). CDAO official says secure data sharing is key for tech transition. *Inside the Pentagon*, 40(16). <https://www.proquest.com/docview/3040497581?ac-countid=8325&parentSessionId=lqNIL8P9FeDqIMq%2BCab9G3KjIldPDhwSjAuRV2m9Wjg%3D&source-type=Trade%20Journals> (Hämtad 2024-09-23)

Erwin, S. I. & Tiron, R. (2002). Success of 'lessons learned' process based on truthfulness. *National Defense*, 87(584), 24-25+. <https://www.proquest.com/trade-journals/success-lessons-learned-process-based-on/docview/213392064/se-2> (Hämtad 2024-08-28)

Figallo, C. and Rhine, N. (2002), *Building the Knowledge Management Network*, Wiley Technology Publishing, New York, NY.

FOI, Totalförsvarets forskningsinstitut. (2017). *Kartläggning av förutsättningar för delgivning av hemlig information*. <https://www.foi.se/rest-api/report/FOI-R--4418--SE> (hämtad 2024-09-06)

Forsvaret (2021). *Forsvarets etterretningsdoktrine 2021*. Lundebj GF.

Försvarsmakten. (2019) *Doktrintillägg Underrättelse- och säkerhetstjänst*. <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/2-om-forsvarsmakten/dokument/doktriner/dtlig-undsak-19.pdf> (Hämtad 2024-09-23)

Försvarsmakten (2022). *Reglemente Underrättelsetjänst 2022*. [https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/2-om-forsvarsmakten/dokument/reglementen/r\\_und\\_2022.pdf](https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/2-om-forsvarsmakten/dokument/reglementen/r_und_2022.pdf) (Hämtad 2024-09-23)

Gentry, J.A. (2015). Has the ODNI Improved U.S. Intelligence Analysis? *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence* 28(4): s. 637-661. DOI:10.1080/08850607.2015.1050937

Goh, C.H.T. & Hooper, V. (2009). Knowledge and information sharing in a closed information environment. *Journal of Knowledge Management*, 13(2): s. 21-34. DOI:10.1108/13673270910942673

Goman, C.K. (2002), "Five reasons people don't tell what they know", destinationKM.com, available at: [www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID¼960](http://www.destinationkm.com/articles/default.asp?ArticleID¼960) (accessed 10 February 2004).

Immerman, R.H. (2011). Transforming Analysis: The Intelligence Community's Best Kept Secret. *Intelligence & National Security* 26(2-3): s. 159-181. DOI:10.1080/02684527.2011.559138

Ladd, A. & Ward, M.A. (2002). An investigation of environment factors influencing knowledge transfer, *Journal of Knowledge Management Practice*: August 2002. <http://www.tkainc.com/articl38.htm> (Hämtad 2024-08-28)

Lichtblau, E. (2003), "Agencies still fail to share information, reports say", New York Times, 30 April.

Pan, S.L. & Scarbrough, H. (1999). Knowledge Management in Practice: An Exploratory Case Study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3): s. 359-374. DOI:10.1080/095373299107401

Pfeifer, J.W. (2012). Network Fusion: Information and Intelligence Sharing for a Networked World. *Homeland Security Affairs*, Vol. 8, article 17. <https://www.hsaj.org/articles/232> (Hämtad 2024-09-23)

Riege, A. (2005) Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3): s. 18-35. DOI:10.1108/13673270510602746

Romaldi, V. (2002). Collaborative technologies for knowledge management: making the tacit explicit? *2002 Informing Science + IT Education Conference*. Cork, Irland 19-21 juni. DOI:[10.28945/2567](https://doi.org/10.28945/2567)

Soeters, J. & Goldenberg, I. (2019) Information sharing in multinational security and military operations. Why and why not? With whom and with whom not? *Defence Studies* 19(1): s. 37-48. DOI: 10.1080/14702436.2018.1558055

Mitchell Institute for Aerospace Studies. (2021). *Desert Storm: 30 years later. Lessons from the 1991 Air Campaign in the Persian Gulf War*. [https://mitchellaerospacepo-  
wer.org/wp-content/uplo-  
ads/2021/01/a2dd91\\_a046ea712d0e4b7fb6f7afc4483df56f.pdf](https://mitchellaerospacepo-<br/>wer.org/wp-content/uplo-<br/>ads/2021/01/a2dd91_a046ea712d0e4b7fb6f7afc4483df56f.pdf) (Hämtad 2024-09-21)

Stevens, L. (2000), "Incentives for sharing", Knowledge Management Magazine, October, available at: [www.kmmag.com/articles/default.asp?ArticleID¼778](http://www.kmmag.com/articles/default.asp?ArticleID¼778) (accessed 28 January 2004)

Stoddart, L. (2001). Managing Intranets to Encourage Knowledge Sharing: Opportunities and Constraints. *Online information review* 25(1): s. 19–29.  
DOI:10.1108/14684520110366661

TED. (2014). *The military case for sharing knowledge*. [https://www.ted.com/talks/stan-  
ley\\_mcchrystal\\_the\\_military\\_case\\_for\\_sharing\\_knowledge/transcript?subtitle=en](https://www.ted.com/talks/stan-<br/>ley_mcchrystal_the_military_case_for_sharing_knowledge/transcript?subtitle=en) (Hämtad 2024-08-16)

US Government. (2004). *The 9/11 Commission Report: Final Report of the National Commission on Terrorist Attacks Upon the United States (9/11 Report)* [https://www.9-  
11commission.gov/report/911Report.pdf](https://www.9-<br/>11commission.gov/report/911Report.pdf) (Hämtad 2024-09-23)

Vogel, K.M., Reid, G., Kampe, C., & Jones, P. (2021). The impact of AI on intelligence analysis: tackling issues of collaboration, algorithmic transparency, accountability, and management. *Intelligence & National Security* 36(6): s. 827-848.  
DOI:10.1080/02684527.2021.1946952

Zi, S. (2015). *Sun Zis krigskonst*. 4. tryckningen. Santérus förlag.