



Försvvarshögskolan

Självständigt arbete (30 hp)

Författare		Program/Kurs
Major Jesper C Jönsson		HOP SA 2025-26
Handledare		Antal ord: 9990 (+Bilagor 506)
Ulrika Bennerstedt, fil.dr.		Kurskod
		2UK045
Svensk underrättelsetjänst på tröskeln till framtiden <i>En studie om organisationskulturens påverkan på förvarning</i>		
ABSTRACT During the Cold War early warning was one of the most important tasks for the intelligence agencies. In a new emerging world order the ability to early warning has been brought back into focus. Meeting these new challenges requires not only a contemporary organization, but also an organizational culture that is oriented towards the future. This study examines organizational culture within the Swedish military intelligence and its approach to early warning. The study shows that within the Swedish military intelligence there is a high level of trust, which create good opportunities to face the unknown. At the same time, the study also shows that there are cultural challenges in moving from a previous idea of what early warning was, to new understandings about what a new and unpredictable environment means for what risks we identify.		
Nyckelord: Underrättelsetjänst, organisationskultur, förvarning, förutseende, ovisshet		

Innehåll

1	INLEDNING.....	4
1.1	PROBLEMFÖRMULERING.....	4
1.2	SYFTE	5
1.3	FORSKNINGSFRÅGA.....	5
2	FORSKNINGSÖVERSIKT	6
2.1	ORGANISATIONSKULTUR SOM BEGREPP.....	6
2.2	ORGANISATIONSKULTUR INOM UNDERRÄTTELSETJÄNST	6
2.3	UNDERRÄTTELSETJÄNST OCH FÖRVARNING.....	7
2.4	STUDIENS BIDRAG I RELATION TILL TIDIGARE FORSKNING	8
3	TEORI.....	9
3.1	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	9
3.2	TEORETISKT RAMVERK.....	9
3.3	TEORIDISKUSSION.....	11
4	METOD.....	12
4.1	FORSKNINGSDESIGN.....	12
4.2	ANALYSMETOD.....	12
4.3	DATAINSAMLING OCH EMPIRI	13
4.4	TROVÄRDIGHET OCH REFLEXIVITET	14
4.5	METODDISKUSSION.....	15
5	RESULTAT.....	15
5.1	TEMA 1. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR KOMMUNIKATION.....	15
5.2	TEMA 2. OMSTÄNDIGHETER FÖR INFORMATIONSFLODEN.....	17
5.3	TEMA 3. HANTERING AV DET OKÄNDA	18
5.4	SAMMANFATTNING TEMAN.....	20
6	ANALYS.....	20
6.1	KOMMUNIKATIONEN -TILLITSBASERAD ORGANISATIONSKULTUR	20
6.2	INFORMATIONSFLODEN -IDEALISERAD NORM.....	21
6.3	HANTERING AV DET OKÄNDA -INTUITION SOM GRUNDLÄGGANDE ANTAGANDE.....	23
7	DISKUSSION	25
7.1	RESULTATDISKUSSION	25
7.2	METODREFLEKTION	27
7.3	RELEVANS FÖR MILITÄR YRKESUTÖVNING.....	27

7.4	SLUTSATSER.....	28
7.5	FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	29
8	REFERENSER.....	30
	BILAGOR.....	32
	BILAGA 1 -INTERVJUGUIDE.....	32

1 Inledning

Den föreliggande studien handlar om organisationskultur inom svensk militär underrättelsetjänst och hur den förhåller sig till ovisshet, med särskilt fokus på förvarning i en föränderlig omvärld. Studien utgår från en kvalitativ och interpretivistisk ansats som bygger på samtalsintervjuer med personer inom svensk militär underrättelsetjänst på operativ och strategisk nivå. Utifrån en svensk kontext analyseras organisationskulturen och vad som formar synen på förvarning.

1.1 Problemformulering

I kölvattnet av kalla kriget har en ny säkerhetspolitisk verklighet tagit form, där den tidigare unipolära världsordning transformeras till en multipolär (FOI 2022, s. 2). Den svenska militära underrättelsetjänsten har att hantera en säkerhetspolitisk omvärld där hoten är mångfasetterade och allvarliga (Försvarsmakten 2024, s. 6). Förordning med instruktion för Försvarsmakten säger att "Försvarsmakten ska bedriva omvärldsbevakning och upptäcka, identifiera och förvarna om yttre hot mot Sverige och svenska intressen" (SFS, 2024:1333, 5§). Uppgiften definieras ytterligare i lagen om försvarsunderrättelseverksamhet, "Försvarsunderrättelsetjänsten skall bedrivas till stöd för svensk utrikes-, säkerhets- och försvarspolitik samt i övrigt för kartläggning av yttre hot mot landet" (SFS, 2000:130, 1§). Förvarning och omvärldsbevakning är således en primär uppgift för svensk militär underrättelsetjänst.

Historien visar hur svårt det är att förutse plötsliga och omvälvande säkerhetspolitiska händelseutvecklingar. Vid Rysslands invasion av Ukraina 2022 missbedömde flera europeiska länder, däribland Sverige, händelseutvecklingen (SOU 2025:78, s. 86). Det finns ett antal liknande historiska underrättelsemisslag, exempelvis Pearl Harbor 1941 eller Hamas attack på Israel 2023 (Hershkovitz & Riemer 2025, s. 2). Det krävs en kompetent nationell underrättelseförmåga för att öka möjligheterna till välavvägda bedömningar (Ds. 2023:19). Trots att de flesta västländer har goda förutsättningar både avseende kompetens och teknik, har det visats sig svårt att förutse och förvarna om allvarliga händelseförlopp. Efter varje större missbedömning tas ofta reforminitiativ av underrättelseverksamheten, med det övergripande målet att förbättra förmågan till förvarning (Dahl 2013; SOU 2025:78). En första reflex är organisationsförändringar och ökade resurser, vilket tenderar att bli kontraproduktivt eftersom det skapar mer byråkrati och svårhanterliga informationsöverflöden (Betts 2007, s. 144; Wiktorin 2025). Om länder med kompetenta underrättelseresurser inte tillräckligt väl lyckas

förebygga underrättelsemisslag, reser det frågor om vad som kan göras annorlunda, om det finns andra perspektiv än enbart större tillskott, organisationsförändringar och mer avancerad teknik.

Ett perspektiv som ofta förbises är att organisationer till stor del handlar om människor (Alvesson & Svenningsson 2012, s. 259). Förmågan att förutse osäkra händelseutvecklingar handlar möjligen också om att förändra organisationskulturen (Thunholm 2025), eftersom den är grundläggande för en välfungerande organisation (Alvesson & Svenningsson 2012, s. 227). Den svenska militära underrättelsetjänsten består av en blandning mellan civil och militär personal, med bred kompetens inom teknik, säkerhetspolitik och militära förmågor (Försvarsmakten 2024, s. 48). I en omvälvande tid med svårförutsägbar och riskfylld omvärldsutveckling, samt direktiv om reformering av svensk underrättelsetjänst (Dir. 2025:92) aktualiseras frågor om organisationens interna förutsättningar (Brännström 2025). I detta sammanhang kan personalen ses som den viktigaste resursen, vars olikheter och förförståelse på olika sätt präglar svensk militär underrättelsetjänst. Mot denna bakgrund finns skäl att undersöka organisationskulturen och vilken betydelse den har för underrättelsetjänsten att förutse och förvarna om säkerhetspolitiska händelseutvecklingar.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att analysera organisationskulturen inom svensk militär underrättelsetjänst, och hur den formar arbetet med förvarning kring säkerhetspolitiska omvärldsförändringar. Genom att undersöka uttryck, normer och värderingar, snarare än formella strukturer eller styrdokument, ges en djupare förståelse för människans perspektiv och vilka förväntningar som kan ställas på en organisation avseende förutsägelser om framtiden.

1.3 Forskningsfråga

Hur kommer organisationskulturen inom svensk militär underrättelsetjänst till uttryck, och på vilka sätt präglar den arbetet med förvarning?

2 Forskningsöversikt

Forskningsöversikten redogör för tidigare forskning kring organisationskultur och hur den präglar förvarning inom militär underrättelsetjänst. I centrum står kulturella aspekter vilka främjar eller hämmar förmågan att identifiera och agera på tidiga varningssignaler. Slutligen sätts studiens bidrag i relation till tidigare forskning, samt utomvetenskaplig relevans. Därigenom lägger forskningsöversikten grunden för det teoretiska ramverket som studien utgår ifrån.

2.1 Organisationskultur som begrepp

Organisationskultur kan definieras som gemensamma föreställningar och värderingar vilka spelar en viktig roll för engagemang, inriktningar, prioriteringar och förhållningssätt. Hur personalen i en organisation förhåller sig till dessa viktiga uttryck, kommer påverka hur en ledning tänker och prioriterar i centrala frågor (Alvesson & Svenningsson 2012, s. 201). Därför har organisationskultur ett starkt inflytande på hela organisationen, från medarbetaren i en arbetsgrupp upp till chefer på högsta nivå.

2.2 Organisationskultur inom underrättelsetjänst

Organisationskultur inom underrättelsetjänst präglas i hög utsträckning av slutenhet. Verksamheten är av sin natur avgränsad och ger därför små möjligheter för allmän insikt vilket präglar organisationskulturen (Agrell 1998, s. 165). Johnston för ett liknande resonemang och beskriver ett antal prestationsrelaterade konsekvenser som har direkt påverkan på organisationskulturen (2005, s. 102). Exempelvis unika rekryteringskrav då underrättelsetjänsten inte har civila motsvarigheter, vilket medför att samma typ av människor anställs, vilket i sin tur hämmar nya tankesätt och göder grupptänkande (Johnston 2005, s. 102–103). Enligt Johnston tenderar slutna organisationer även att ifrågasätta organisationsförändringar och dåliga normer förs därför okritisk vidare (2005, s. 103). Detta skapar ett systemfel, eftersom rigida analytiska processer inte är mottagliga för avvikande tolkningar vilket får en direkt effekt på förmågan till exempelvis förvarning (Honig 2008, s. 100–101). Johnstons resonemang kring personalomsättning framstår emellertid som något daterade, åtminstone i en svensk kontext då underrättelsepersonal finns inom flera försvarsunderrättelsemyndigheter¹, men även ämnesexperter från universitet eller institut kan skapa inflöde av nya tankesätt och därigenom påverka organisationskulturen (Agrell &

¹ Försvarets radioanstalt, Försvarets forskningsinstitut, Försvarets materielverk.

Eriksson 2016, s. 375; SOU 2025:78, s. 75). Samtidigt pekar Eriksson på hur den svenska underrättelseproduktionen präglas av okritiska reflektioner, värderingar och normativa synpunkter (2016, s. 186). Detta kan ses som utslag av grupptänkande där lågt inflöde av alternativa synsätt riskerar att forma en organisationskultur med oförmåga att se anomalier.

Underrättelsetjänstens slutna kultur växte fram under kalla kriget och har präglats av en ovilja att dela information inom den egna organisationen men också med andra underrättelseorganisationer (Hamrah 2013, s. 162). Oviljan att dela information är ineffektiv och skapar tröga informationsvägar genom att informationen stannar hos vissa individer (Hamrah 2013, s. 162). Hamrah vill visa hur gamla organisationskulturella strukturer, bland annat subkulturer, är problematiska och i behov av förändring i syfte att effektivt möta framtidens behov (2013, s. 166). Detta resonemang står i kontrast till ett annat synsätt, vilket blev tydligt i samband med Rysslands invasion av Ukraina 2022, då både USA och Storbritannien delade underrättelser om en förestående invasion med både Ukraina och europeiska länder (Gustafson m.fl. 2024, s. 411). Detta tyder på ett nutida förändrat synsätt gällande delning av underrättelser från framför allt stormakter.

En välfungerande organisationskultur inom underrättelsetjänst bygger på kreativt tänkande, korta informationsvägar och möjligt till anpassning efter ny information (Gustafson m.fl. 2024, s. 407). Eriksson beskriver hur det fungerar i praktiken vid Must där analytiker kan gå på intuition, vilken bottnar i erfarenhet och förmåga att koppla ihop lösa trådar (2013, s. 126). Motsatsen är en toppstyrd och auktoritär organisation som blir både trög och förstelnad vilket är förödande för en underrättelseorganisation (Gustafson m.fl. 2024, s. 407). Det finns samtidigt också en fara i en för långt gående organisationskultur av individualitet, eftersom den försvårar möjligheten till reflektion och kritiska diskussioner (Eriksson 2013, s. 126).

2.3 Underrättelsetjänst och förvarning

Efter kalla kriget har en ny säkerhetspolitisk verklighet växt fram, förändringen har skapat en komplex bild av omvärlden som underrättelsetjänster har att hantera (FOI 2018, s. 30; Hershkovitz & Riemer 2025, s. 2). Detta har inneburit att underrättelsetjänsten delvis rört sig bort från sin traditionella uppgift, att förvarna om försämrad säkerhetsutveckling, då den blivit mer inåtblickande och sårbarhetsfokuserad (FOI 2018, s. 30). Underrättelseverksamheten har förskjutits till att stödja pågående operationer, på bekostnad av mer prognosinriktat och långsiktigt arbete, vilket gjort att den förlorat sin viktiga roll att leda underrättelsearbetet (Eiran, Guterman & Siman-Tov 2025, s. 12). För att förvarning ska fungera över tid och hållas

livskraftig lyfter Gentry och Gordon fram betydelsen av en fungerande interaktion mellan politiska ledare och underrättelsetjänsten (2019, s. 203). Johnston menar däremot att chefer inom underrättelsetjänsten ofta får egen tid med politiska ledare, detta leder till ett osunt ömsesidigt beroende (2005, s. 107). Vilket kan ge en organisationskultur präglad av skönmålning och bagatellisering på grund av blind lojalitet mot överordnade, vilket enligt flera bedömare var en bakomliggande orsak för det ryska underrättelsemisslyckandet i Ukraina 2022 (Gustafson m.fl. 2024, s. 409; Dylan & Grossfeld 2025, s. 14).

Det finns även andra organisationskulturella aspekter som begränsar förmågan till förvarning, som det viktiga förhållandet mellan individer i en organisation (Bang 1999, s. 26). Enligt Davies (2004, s. 503) präglas underrättelseorganisationer i USA av svag kollegialitet och hög konkurrens, vilket skapar prestige och maktkamper. Organisationen svarar på detta genom konceptualisering av arbetssätt vilket leder till institutionalisering och strukturellt tröga organisationer som försvårar samverkan mellan olika underrättelsemyndigheter (Davies 2004, s. 503). Både Gentry (2019), Eiran (2025) och Hershkovitz (2025) relaterar brister i förvarning till omkringliggande förutsättningar exempelvis organisationens struktur, bristande dialog med seniora ledare och omvärldsutveckling. Davies för ett liknande resonemang men betonar struktur snarare än kultur i organisationen, exempelvis problemen med balkanisering inom amerikanska underrättelseorganisationer (2004, s. 517).

2.4 Studiens bidrag i relation till tidigare forskning

De flesta studier om underrättelseorganisationer och förvarning bär en internationell prägel, där organisationskulturella aspekter är nedtonade på bekostnad av strukturella perspektiv. I de få studier som är orienterade mot kulturella aspekter, utgår de inte från en svensk småstats kontext. Dessutom kopplar de till en delvis annan säkerhetspolitisk verklighet, alltså tiden innan Rysslands invasion av Ukraina och en förändrad amerikansk utrikespolitik (FOI 2025). Utifrån denna bakgrund identifierats en forskningslucka som studien avser adressera genom att i en svensk nutida kontext lägga tyngdpunkten på organisationskulturella aspekter i relation till förvarning. Studien ämnar öka förståelsen för vilka värden som är tongivande för hur underrättelseorganisationer hanterar och ser på ovisshet och tidiga varningssignaler. Det utomvetenskapliga bidraget erbjuder insikter för myndigheter eller företag som har att hantera svårförutsägbara händelseutvecklingar i omvärlden. Där organisationen är i behov av en organisationskultur som tidigt fångar upp diffusa eller otydliga signaler, exempelvis vid pandemier eller naturkatastrofer.

3 Teori

Teorigenomgången fokuserar på fyra inflytelserika perspektiv på organisationskultur: Hofstedes maktdistans (2011), Alvessons kritiska syn på makt och lydnadsnormer (2012), Martins maktdelningsperspektiv (1992), samt Scheins nivåindelade modell (2004). Hofstede, Alvesson och Martin används för att ge teoretiska perspektiv på organisationskultur, men bedöms alltför teoretiskt abstrakta för att operationaliseras i analysen av intervjudata. Mot denna bakgrund väljs Schein teori som teoretiskt ramverk, då hans nivåindelade modell erbjuder ett praktiskt användbart sätt att koppla observerbara uttryck till grundläggande antaganden i det empiriska materialet.

3.1 Teoretiska utgångspunkter

Den militära organisationen bygger på hierarkier, vilka implicit innebär maktdistans mellan medarbetare (Hofstede 2011, s. 98), i detta hänseende finns risk att informationsvägar blir alltför långa. Alvesson problematiserar riskerna med maktdistans genom att lyfta fram underställdas strävan av att vara chefer till lags. Därigenom förstärks hierarkier vilket är kontraproduktivt och riskerar att skapa tröga organisationer. (Alvesson & Svenningsson 2012, s. 216). Både Alvesson och Hofstedes intar ett kritiskt förhållningssätt till maktdimensionen, men makt är också en fråga om mandat vilket betyder att en allt för egalitär beslutsstruktur kan vara symptom på otydligt ledarskap (Bang 1999, s. 85), ett perspektiv som varken Hofstede eller Alvesson betonar. Joanne Martin framhåller också olika perspektiv av maktdimensionen. Men avviker från både Hofstede och Alvesson genom att visa att inom grupper finns maktdelning, makten förflyttar sig på så vis inte bara vertikalt utan också i en horisontell rörelse, vilket har betydelse för hur subgrupper uppstår (Martin 1992, s. 84).

3.2 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket utgår ifrån Edgar Scheins teori kring analysnivåer (Schein 2004). Ramverket tjänar förutom att svara mot forskningsfrågan och synliggöra organisationskulturen, också som ett centralt stöd och tolkningsram för att inte den egna förförståelsen och tolkningskartan påverkar hur organisationens kulturuttryck förstås (Bang 1999, s. 160). Indelningen i analysnivåer är inte unikt för Schein utan ett relativt vanligt sätt att belysa olika djup hos organisationskulturen och observera fenomen (Hofstede 2011; Alvesson & Svenningsson 2012). Schein delar in organisationskultur i tre nivåer, där den första är den mest grundläggande och handlar om synliga kulturella uttryck vilka benämns som *artefakter*, vilka är de man först kommer i kontakt med vid möten med en ny grupp eller organisation (2004, s.

25). Dessa utgörs av direkt observerbara fenomen som språk, beteenden, kläder, historier men också av strukturella element som organisationsscheman och informationsvägar (Schein 2004, s. 26). I en underrättelseorganisation kan dessa synliga artefakter visa på skillnader mellan civila och militärer, samt på vilket sätt personalen talar om förvarningsfrågor. En viktig aspekt i Scheins första analysnivå är att artefakter är lätta att observera men svåra att tolka innebörden av (2004, s. 26). Detta kan till viss del hanteras genom att forskaren har en förståelse för organisationen som undersöks.

Den andra analysnivån handlar om gemensamma *uppfattningar och värderingar*. När en grupp ställs inför en ny uppgift eller problem följer den inledningsvis vissa individers initiativ och förslag på lösningar. Efter att gruppen accepterat lösningen utifrån resultatet, når individen en högre status som ledare vilket är början till att gruppnormer etableras, det som fungerar normaliseras (Schein 2004, s. 28). De gemensamma uppfattningarna kan i en underrättelseorganisation manifesteras genom procedurer, reglementen och handlingsplaner. Vissa värderingar vinner gehör genom gruppens gemensamma sociala erfarenhet och ses som självklara. Personer som inte accepterar dessa värden riskerar att tappa status eller förskjutas (Schein 2004, s. 29). Uppfattningar och övertygelser har en koppling till den första nivån om artefakter då den kan förklara vissa av de beteenden som observerats och som inledningsvis var svårtolkade (Schein 2004, s. 30). En viktig poäng i detta sammanhang är att om värderingarna inte grundar sig i tidigare erfarenhet, riskerar de att framstå som icke trovärdiga då en sak sägs utåt trots att den inte överensstämmer med det faktiska handlandet (Schein 2004, s. 30). I en underrättelseorganisation kan det visa sig genom att man säger sig värdesätta mångfald, men samtidigt har smala rekryteringskriterier, vilket gör att det i praktiken bara anställs en typ av kompetens. Denna typ av motsatsförhållande lämnar delar av en organisations beteende oförklarade, därför krävs ytterligare en nivå för att verkligen förstå kulturen.

Den tredje och djupaste nivån består av *grundläggande antaganden* vilka bygger upp organisationens kultur (Schein 2004, s. 31). När organisationens rutiner och lösningar på problem fungerar upprepade gånger blir de till slut vedertagna och styr beteendet. När grundläggande antaganden utmanas från andra tankesätt kan organisationen betrakta dessa som otänkbara, vilket gör dem svåra att förändra (Schein 2004, s. 31). Enligt Schein är kulturen på denna nivå att betrakta som gruppens DNA, vilket gör att personerna i organisationen omedvetet kommer tolka nya uppgifter och synsätt på ett sätt som överensstämmer med de grundläggande antagandena (Schein 2004, s. 32). Detta kan leda till att organisationen

förtränger eller förnekar det som ur ett annat perspektiv är uppenbart. Det är i denna process som Schein menar är kulturens yttersta kraft ligger, genom att den vägleder organisationen till vad som ska uppmärksammas, hur den ska reagera känslomässigt och respondera (2004, s. 32). Dessa avslutande aspekter är intressanta ur ett underrättelseperspektiv, eftersom tidiga tecken på anomalier kan vara avgörande för att uppmärksamma trendbrott eller det otänkbara.

Analysnivå	Organisationskultur	Abstraktionsnivå
<p><i>1. Synliga uttryck, -Artefakter</i> Beskrivande karaktär</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observerbara fenomen • Informationsvägar 	<p>Civil vs militär personal Hierarkier & ledarskap Hinder Beslutsvägar</p>	<p>Tydligt iakttagbara</p>
<p><i>2. Uppfattningar & värderingar</i> Förklarande karaktär</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfarenheter • Normer 	<p>Ansvarstagande Arbetsprocesser Principer för kommunikation</p>	<p>Iakttagbara</p>
<p><i>3. Grundläggande antaganden</i> Förklarande karaktär</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omedvetenhet • Antaganden 	<p>Tolkningar & kognitivt arbetssätt Egenskaper och ideal Hantering av ovisshet</p>	<p>Svårupptäckta</p>

Figur 1. Teoretisk ramverk med analysnivåer utifrån Scheins teori.

3.3 Teoridiskussion

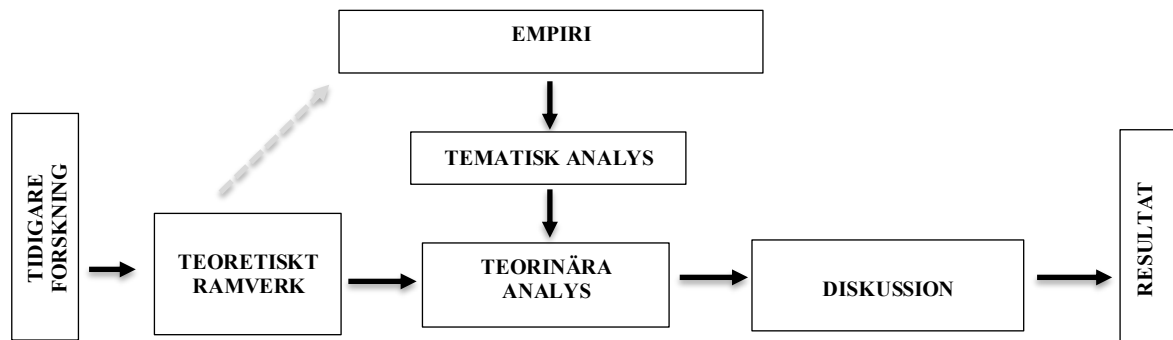
Scheins flernivåmodell möjliggör att i flera steg komma djupare ner mot organisationskulturens kärna, från synliga artefakter hela vägen till omedvetna grundläggande antaganden. Scheins teori är lämplig för att i analysen jobba med en växelverkan mellan intervjutexterna och teoretisk förklaring. Analysverktyget baserat på Scheins teori, bedöms bidra till en fördjupad förståelse av hur underliggande antaganden formar organisationen och dess förhållningssätt till förvarning. Kritik har framförts mot Scheins teori att den lämnar för stort utrymme för tolkning, framförallt i den tredje analysnivån, vilket riskerar att präglas av forskarens egna föreställningar (Bang 1999, s. 160). Detta avser studien hantera genom en hög nivå av reflexivitet (Bryman 2018, s. 65), samt genom teoretisk bakgrundförståelse genom Hofstedes, Alvessons och Martins teorier.

4 Metod

Studiens interpretivistiska ansats möjliggör fördjupade insikter om hur organisationskultur förstås och präglar förhållningssättet till förvarning. Kapitlet redogör för studiens kvalitativa tillvägagångssätt utifrån forskningsdesign, datainsamling och analys, samt etiska överväganden. Syftet är att beskriva hur undersökningen genomförts för att besvara forskningsfrågan som presenterades inledningsvis.

4.1 Forskningsdesign

Studien tillämpar en abduktiv forskningsdesign genom en växelverkan mellan empiri och teori. Med bakgrund i de teoretiska utgångspunkterna och tidigare forskning skapades en intervjuguide som varsamt väglett datainsamlingen, men där gott om plats lämnats åt explorativa öppna frågor (Alvinus 2023, s. 24). Det empiriska materialet analyseras genom en tematisk analys, där egna induktiva teman tagits fram med det teoretiska ramverket vagt i åtanke (Alvinus 2023, s. 24). Därigenom initieras en växelverkan mellan empiri och teori. Efter att empirin analyserats och reducerats till några få teman appliceras det teoretiska ramverket på underlaget för att analysera organisationskulturen. Analysen genomförs således i två steg, först en empirinära tematisk analys, därefter en teorinära analys. Den empirinära analysen lyfter fram vad som finns i den insamlade data och den teorinära analysen fungerar som tolkningsram.



Figur 2. Studiens forskningsdesign.

4.2 Analysmetod

Den första delen av analysen genomförs empirinära genom kvalitativ tematisk analys som består av sex steg: upptäck datamaterialet, generera koder och kategorier, sammanfoga till teman, granska teman, definiera och namnge teman och producera resultatavsnitt (Alvinus 2023, s. 81). I analysens andra del tolkas resultatet från den tematiska analysen med stöd av det

teoretiska ramverket vilket bygger på Scheins tre analysnivåer (2004, s. 26). Denna andra analysfas redovisas i analyskapitlet. Inledningsvis transkriberas inspelade intervjuer med stöd av ai-verktyget Klang.ai i syfte att effektivisera transkriberingsprocessen. Den transkriberade texten kontrolleras och verifieras noggrant av författaren. Texten genomläses förutsättningslöst för att förstå dess fulla bredd. Därefter sker uttag av meningsbärande information ur varje intervju svar utifrån studiens problemformulering. Koder tas fram efterhand och består av kärnfulla formuleringar ifrån intervjuutdragen i syfte att identifiera återkommande mönster (Thornberg & Fejes 2019, s. 49). I nästa steg sammanfogas koderna utifrån likartat innehåll till kategorier, därigenom reduceras all empiri till en hanterbar mängd information (Alvinus 2023, s. 84). Kategorierna granskas och sorteras. Efterhand framträdde tre övergripande teman som är en deskription av insamlad data (Alvinus 2023, s. 81). Slutligen kontrolleras koherensen mellan teman, kategorier och koder i en iterativ process (Alvinus 2023, s. 81). Resultatet från den tematiska analysen presenteras deskriptivt och empirinära (Alvinus 2023, s. 102).

4.3 Datainsamling och empiri

Enligt Alvesson (2012, s. 209) formas och upprätthålls kultur av människor som verkar inom en organisation, deras uppfattningar är centrala för att förstå organisationskulturen. Därför har primärdata i form av kvalitativa samtalsintervjuer valts som datainsamlingsmetod då det erbjuder en djupare förståelse och möjlighet att komma nära organisationen som ska studeras (Repstad 2007, s. 15; Bang 1999, s. 162). Det finns också en flexibilitet i intervjuer som passar väl in i studien, där nya trådar och oupptäckta aspekter kan följas upp genom följdfrågor (Repstad 2007, s. 16–17). Metoden stämmer väl överens med Scheins syn på organisationskultur som består av både uttalade och underförstådda antaganden vilket bäst synliggörs genom samtal (Schein 2004, s. 31; Repstad 2007, s. 99,162).

4.3.1 Urval och semistrukturerade intervjuer

Intervjupersonerna har initialt valts ut genom selektivt urval, vilket kompletterades med ytterligare respondenter genom snöbollsurval (David 2016, s. 197). Författaren har som underrättelseofficer god förförståelse för ämnet och relevanta aktörer, vilket enligt Repstad (2007, s. 89) underlättar identifiering av lämpliga personer. Urval gjordes utifrån olikheter med hänsyn till kön, befattning, samt organisatorisk nivå. Intervjupersonerna har mellan 10-20 års erfarenhet av underrättelsetjänst på operativ och strategisk nivå, och är fördelade på fyra civila och fem militärer, varav fem är ledare och fyra är specialister. Bred representativt eftersträvades för att inte enbart spegla en subkultur (Bang 1999, s. 159; Repstad 2007, s. 89). Respondenterna

fick information om studiens syfte och upplägg, informerat samtycke inhämtades innan intervjuerna genomfördes (Vetenskapsrådet 2024, s. 62–70).

Studien använder semistrukturerade intervjuer utifrån en intervjuguide (Bryman 2018, s. 563). Inledningsvis genomfördes pilotintervju för att säkerställa intervjufrågornas funktionalitet och reflektera över förförståelsens påverkan på interaktionen (David 2016, s. 115–116). Respondenterna uppmuntrades att tala fritt och själva utveckla sina resonemang, vilket är centralt för att uppnå flexibilitet i linje med studiens interpretivistiska inriktning (Bryman 2018, s. 563). Intervjufrågorna är löst knutna till teoretiska föreställningar om organisationskultur, men samtidigt tillräckligt öppna för att skapa dynamik där det okända eller oväntade tillåts komma fram (Kvale, 2009, p.147, 206). Efter nio samtalsintervjuer bedömandes underlaget som tillräckligt, enligt principen om avtagande avkastning (Repstad 2007, s. 92; Kvale 2009, s. 130).

4.3.2 Forskningsetiska överväganden

Samtliga deltagare informerades om studiens syfte, frivillighet, rätt till anonymitet och att avbryta medverkan i enlighet med vetenskapsrådets riktlinjer (Vetenskapsrådet 2024, s. 63). Inga känsliga personuppgifter har behandlats och risken för deltagarna anses som låg. Innan varje intervju påtalades att ingen sekretessbelagd eller känslig information fick kommuniceras. Den insamlade information har hanterats på ett sätt som säkerställer hög grad av anonymitet för deltagarna.

4.4 Trovärdighet och reflexivitet

Författarens positionalitet som del i det som undersöks både underlättar och utmanar forskningsprocessen. Förförståelsen möjliggör tolkning av nyanser i respondenternas utsagor och förståelse av den organisatoriska kontexten och vad uppmärksamheten ska riktas mot (Gilje & Grimen 2007, s. 179). Positionaliteten innebär emellertid en risk för bias som kan påverka tolkningen av svar och framtagandet av kategorier i den tematiska analysen (Boréus & Bergström 2018, s. 32; Moses 2019, s. 10). Det har därför varit viktigt att växla mellan del och helhet i en typ av hermeneutisk cirkel vid tolkning och tematisering (Gilje & Grimen 2007, s. 187) samt genom en kontinuerlig reflexivitet, där författaren återkommit till det teoretiska ramverket, diskuterat med handledare och kollegor. Reflexiviteten har därigenom fortlöpande relaterats till tidigare forskning och fungerat som ett kvalitetskriterium, samtidigt som den givit stöd vid etiska överväganden (Guillemin & Gillam 2004, s. 274, 275).

4.5 Metoddiskussion

Studien kan möjligen kritiseras för att resultaten inte är generaliserbara utanför undersökningsgruppen, men syftet är inte att skapa statistisk generaliserbarhet i kvantitativ bemärkelse. Istället eftersträvas analytisk generalisering, där resultaten syftar till förståelse och att visa på perspektiv av organisationskultur inom underrättelsetjänst (Thornberg & Fejes 2019, s. 289). De insikter som studien ger, kan emellertid vara möjligt att överföra till andra militära sammanhang om kontexten är likartad (Kvale 2009, s. 187). Metoden kan ifrågasättas då respondenterna väljs ut genom selektivt urval, vilket kan påverkas av författarens positionalitet, detta hanteras genom snöbollsurval då vissa respondenter valts som inte varit tilltänkta initialt utan tillkommer på rekommendation. Utifrån studiens ambition med en förståelseinriktade ansats bedöms den empirinära tematiska analysen fungera väl ihop med semistrukturerade intervjuer eftersom både empirin och analysen kommer nära vandra. Med utgångspunkt i empiriskt framvuxna teman och en teorinära analys, fördjupas och nyanseras tolkningar av resultaten. Genom detta systematiska och abduktiva arbetssätt skapas en analytisk helhet där empiri och teori samspelar vilket stärker studiens trovärdighet (Thornberg & Fejes 2019, s. 276).

5 Resultat

Resultatet från den tematiska analysen presenteras deskriptivt i relation till undersökningens syfte. Ur analysen har tre tydliga teman växt fram: 1) *förutsättningar för kommunikation*, 2) *omständigheter för informationsflöden*, 3) *hantering av det okända*. Varje tema består av fyra kategorier som innehåller olika aspekter av hur arbetet bedrivs inom organisationen och hur det präglar bedömningar av ovisshet. Teman presenteras var för sig och illustreras med ett antal citat från intervjuerna.

5.1 Tema 1. Förutsättningar för kommunikation

Temat består av följande kategorier: 1) hierarkier och ledarskap, 2) filtrering, 3) riskkultur, 4) principer för kommunikation. Temat beskriver vad som präglar hur respondenterna arbetar och förhåller sig till information.

Ett återkommande mönster i temat är en balans mellan styrning och lyhördhet från beslutsfattare, samt betydelsen av integritet från underställda avseende att stå för sina slutsatser. Denna växelverkan har en central betydelse för organisationskulturen när det handlar om vilka förutsättningar personalen har att framföra bedömningar, eller som en chef uttryckte det:

”Någonting som man lärt sig där är ju att vara ödmjuk inför de som har kunskapen” (R01). En senior analytiker uttryckte det som: ”Det finns ett långt gånget förtroende från cheferna för analytikerna, just för att det är mycket spetskompetens” (R06). Det finns emellertid även respondenter som tycker att ledarskapet är frånvarande i den dagliga verksamheten, och hävdar att det krävs informella kontakter med chefer för att nå inflytande ”Chefer är allt för långt ifrån verksamheten...” (R07). ”... [vid] dragningar och kanske resor så etablerar du relation även med cheferna och då kan du använda det inflytandet...” (R06). Att det kan vara svårt att nå chefer på ett naturligt sätt indikerar på en lång maktdistans mellan chefer och anställda.

Inom organisationen behöver information passera via flera personer och nivåer, vilket upplevs som en tröghet i beslutskedjan: ”Jag skulle säga att man har förstått det, men vi sitter fortfarande och håller på så här. Det är fortfarande saker och ting som ska filtreras på varje nivå och i varje organisation” (R08). Samtidigt påtalade andra respondenter att trögheten blir en stabiliserande faktor, eftersom alltför varierande budskap riskerar att ge ett motsägelsefullt intryck ”Vi ska inte fladdra för mycket i våra bedömningar, för då kommer vi inte att tas på allvar till slut” (R06). En rimlig förväntan på precision och abstraktionsnivå i bedömningar samt en acceptans för misstag beskrivs som en förutsättning för att personal ska våga föra fram det kontroversiella eller otänkbara. När brist på tillit smyger sig in i organisationskulturen riskerar det att skapa en riskaversion, där plattityder genomsyrar underrättelsebedömningar. ”Det blir risk att det blir en ja-sägarorganisation, som säger vad som vill höras” (R03). Utifrån detta påtalas fördelen med att det är organisationen som står för bedömningar, inte enskilda personer. ”Organisationen ger ut en produkt som är kopplad till organisationen. Det innebär att det är många som har varit inblandade längs resans gång. Så det är inte ett individuellt beslut” (R04).

Flera respondenter gav uttryck för att interna samtal bör präglas av pluralism där flera olika perspektiv ges utrymme, medan extern kommunikation utanför Försvarmakten bör kännetecknas av enhetliga budskap som skapar en tydlig referenspunkt att bygga vidare på vid framtida samtal. ”Vi ska försöka sammanhålla ett budskap utåt men möjliggöra flera röster inåt” (R02). Tydlig extern kommunikation möjliggör gemensamma förväntningshorisonter mellan uppgiftställare och uppgifttagare för att i ett tidigt skede identifiera förvarningsindikatorer. ”Men om man jobbar väldigt nära varandra, så upplever jag att man i den här dialogen kommer fram till att det här är osäkerheterna” (R08). En kontinuerlig dialog gör det även mindre dramatiskt att samverka under säkerhetspolitiskt kritiska skeden. ”Det är viktigt att man har vardagliga interaktioner mellan de olika nivåerna för att kunna hantera en

osäkerhet med kort tidsförhållande” (R09). I en säkerhetspolitisk kontext, präglad av osäkerheter anser respondenterna att tydlig kommunikation är viktigt för att förstå komplexa skeenden.

5.2 Tema 2. Omständigheter för informationsflöden

Tema två byggs upp av kategorierna: 1) stuprör, 2) hinder, 3) informationskontroll, 4) egenskaper och ideal. Temat relaterar till forskningsfrågan genom att undersöka vad som påverkar hur informationen flödar i organisationen, vilket i sin tur har betydelse för vilka beslutsunderlag ledande personer får.

Möjlighet för information att delas fritt mellan personer och enheter begränsas om organisationen präglas av stuprörs- eller silostänk. Anledningen kan vara struktur men också ha kulturella skäl. Det empiriska underlaget indikerar att inom den egna avdelningen fungerar informationsdelningen väl ”Nästan all min samverkan är horisontell. Mitt jobb kräver en ordentlig samverkan /.../ Och där fungerar det väldigt bra” (R06). Det är mellan angränsande avdelningar och myndigheter som det är trögare. ”Jag upplever att det är väldigt mycket vi och dem mellan organisationsenheter och nivåer i underrättelsetjänsten” (R08). En bidragande faktor kan vara att viss säkerhetsklassad information inte delas utan att en behörighetsvärdering genomförs. Det ger en ängslig och försiktig hållning kring sekretess och att den interna informationsdelningen inte sker spontant, vilket upplevs som kontraproduktivt.

Respondenter beskriver en hög ambitionen att dela information till allas nytta, men det är samtidigt ofta beroende av personliga relationer hur smidigt det fungerar i praktiken. ”Här premieras nytänkande, och så kan det vara i vissa stycken, i vissa kanaler och rör. I någon annan kan det vara tvärstopp” (R03). Informella auktoriteter, vilka utifrån empirin är att likställa med informella ledare, har starkt inflytande och formar vilka uppfattningar som underförstått anses möjliga att lyfta fram, vilket kan hämma mångfald av perspektiv. ”Det informella ledarskapet kan vara positivt. Men jag tror även att det har funnits exempel på där det innebär att vissa är rädda för att säga sin åsikt om någonting...” (R05). Auktoriteter som däremot inte tillåts inverka negativt på samtalsklimatet kan utgöra en styrka i form av mentorskap. ”Det är inte bara negativt, utan här kan man ju faktiskt kliva in som en mentor. Man kan leda arbetsgrupper” (R09). I detta avseende aktualiseras chefers roll för att styra hur kraftfullt inflytande auktoriteter tillåts ha.

Hur väl informationsdelning sker i praktiken, är beroende av ett antal kunskapsbärande individer vilka kan påverka hur brett informationen når ut i organisationen. ”I en verksamhet som bygger på kunskap och information så blir det en maktfaktor eller en stor påverkande faktor” (R04). Hur personer med informell makt tillåts kontrollera information beror på vilket manöverutrymme de får, dels av chefer, dels av den omkringliggande omgivningen. ”...samtidigt blir vissa individer tongivande och har så stor auktoritet att de blir styrande för hela organisationen” (R06). Flera deltagare framhåller att organisationskulturen präglar både hur åsikter framförs och vilken genomslagskraft de får, att åsikterna är starka och tydliga betyder inte att de är riktiga.

Flera respondenter betonar vikten av att organisationskulturen präglas av ödmjukhet, integritet och kollektivt ansvarstagande. ”...att man som underrättelseperson vågar vara ärlig med vad man vet, och vad man inte vet” (R08). Ambitionen är en organisationskultur präglad av öppenhet mellan personer och avdelningar, samtidigt har underrättelseorganisationer ett arv av sekretess och sektionering vilket tar tid att förändra. Därför blir personkännedom och prestigelöshet viktigt för att komma runt formella hinder.” Det som slog mig först är att det är en blandning mellan sådant som sitter i väggarna och nytänk i en salig blandning, som är ganska svår att komma in och förstå” (R03). Empirin antyder att även om ambition finns att sänka trösklar för informationsöverspridning, så får det inte reellt genomslag i praktiken.

5.3 Tema 3. Hantering av det okända

Det tredje temat innehåller kategorierna: 1) tolkningar och kognitivt arbetssätt, 2) hantering av ovisshet och förvarning, 3) ansvarstagande, 4) arbetsprocesser. Temat sammanfattar de delar av empirin som beskriver olika perspektiv på ovisshet och vad som är centralt för att upptäcka anomalier och okända fenomen.

Respondenter beskriver intuition som en viktig egenskap och menar att den uppstår när kunskap förenas med erfarenhet. För att veta vilken information som är relevant krävs intuition. ”Hur mycket information behöver vi ha för att vi ska tycka och veta någonting” (R02). Långsiktig bearbetning krävs för att nå djupa kunskaper och insikter, vilka i sin tur är en förutsättning för att ge snabba svar med precision. För stort fokus på kortsiktiga perspektiv sker på bekostnad av det långsiktiga underrättelsearbetet som bygger upp kunskap. ”Vi hinner liksom inte tugga det långsiktiga. ...vi konsumerar i högre takt än vad vi kan bygga saker i ladorna” (R02). I en mer komplex säkerhetspolitisk omvärld behöver organisationen anpassa sig efter den mångfald av frågor som pågår samtidigt, vilket bidrar till en organisationskultur av samarbete mellan

individer och sektioner. ”Nu hänger ju allt ihop mer eller mindre. Vi måste prata med varandra för att förstå kontexten” (R09).

Genom gemensam informationsbearbetning ökar möjligheterna att se det okända och ovissa, kollektivets betydelse är framträdande i flera intervjuer. Förändrade synsätt till mer gemensamt ansvarstagande beror på det försämrade säkerhetspolitiska läget ”...för vi har ju utvecklat våra egna metoder och processer, egentligen sedan invasionen och framåt” (R01). Att tolka oklara signaler är en mer komplex uppgift idag än tidigare då den rymmer flera olika skeenden. Chefer på olika nivåer betonar vikten av en organisationskultur som möjliggör breda perspektiv och medansvar. ”Ett ledarskap som bjuder in till en kultur av transparens och delaktighet” (R01). Erfarenhet bland medarbetarna beskrivs som en viktig aspekt för att skapa lugn och struktur kring ovisshet.

För att minska personalens stress över att felaktiga bedömningar får negativ påverkan på individens professionella rykte, poängterar flera chefer att det är chefen, som företrädare för organisationen, som är ansvarig för de produkter som delges. ”Vilken bedömning vi gör, eller hur långt vi vågar dra bedömningen. Det är väl det som är chefsansvaret i sammanhanget” (R02). Även om vissa analytiker hävdar att det är ofrånkomligt att känna personligt ansvar, framstår organisationskulturen emellertid som gynnsam för att föra fram kontroversiella perspektiv. ”Man har möjlighet att påverka själv också, för det finns ett utrymme att komma med egna idéer och förslag... Jag skulle snarare säga att det uppskattas...” (R05). För att samarbeten och gemensamma ställningstaganden ska fungera är tillit mellan medarbetare en av de viktigaste faktorerna eftersom tid till överprövning av enskilda bedömningar sällan finns. Flera respondenter framhäver att det skett en ökad intern samverkan inom den militära underrättelsetjänsten vilket upplevs som positivt. Vad som inte verkar lika utvecklat är olika former av extern samverkan med aktörer utanför Försvarmakten som tankesmedjor och universitet ”Här har vi individer och medarbetare som har ägnat hela sitt liv åt en sakfråga. Men det innebär ju också risker att få negativa exkluderingskonsekvenser” (R02). Sakfrågor som inte ifrågasätts utifrån, blir lätt en sanning internt och exkluderar därigenom andra perspektiv.

Vid underrättelsebedömningar eftersträvas konsensus, men när divergerande perspektiv förekommer sker beslut utifrån den analytiker som bäst underbygger sin ståndpunkt i relation till helheten. När väl besluten är fattade förväntas alla sluta upp bakom det. I detta sammanhang är dagliga diskussioner viktiga för att undvika prestige vid sittande bord, vilket även gynnar en gemensam förståelse för kontexten. ”...att folk inte bara springer mellan möten, utan faktiskt

får diskutera med andra...” (R07), en annan respondent betonade vikten av spontana samtal och möten. ”Utan det är kanske ett antal individer som jag går omkring och pratar med i en speciell fråga. Det tror jag är en styrka med de här inofficiella grupperna” (R06). Denna typ av personliga möten och korridorssnack är ett sätt att hålla varandra uppdaterade i viktiga frågor, därmed hålls formella möten korta och bli mer kärnfulla.

5.4 Sammanfattning teman

Intervjusvaren beskriver en organisationskultur som utifrån omvärldsutvecklingen formats i en riktning mot att prioritera det ovissa i syfte att bli mer förutseende. Respondenterna lyfter fram intuition som en viktig förmåga för att reagera på anomalier. Empirin visar på en paradox i ökade krav på snabba svar, då fokus på pågående verksamhet tränger undan grundberarbetning vilken är en förutsättning för snabba och välunderbyggda svar. Empirin tyder på att chefers styrning och medarbetares integritet upprätthåller en balans, analytikern ansvarar för detaljerna och chefen för helheten. Resultaten från den tematiska analysen ger en empirisk helhetsbild som i nästkommande kapitel tolkas i dialog med det teoretiska ramverket.

6 Analys

Analysen tar sin utgångspunkt i de tre teman som presenteras i resultatdelen och tolkar dessa med hjälp av det teoretiska ramverkets tre analysnivåer: *artefakter*, *värderingar* och *grundläggande antaganden*. Analysen skapar därigenom en djupare förståelse för underliggande aspekter som formar organisationskulturen.

6.1 Kommunikationen -Tillitsbaserad organisationskultur

Även om den sammantagna bilden av organisationskulturen präglas av prestigelöshet finns en synlig hierarki. Respondenter uttrycker att chefer inte är tillräckligt synliga i det dagliga arbetet, vilket ger intrycket av chefen som en representant, utan direkt inblandning i den dagliga verksamheten. Samarbeten inom grupper är välutvecklade då man ofta jobbar med en gemensam tematik, filtrering sker i stället mellan grupper på en horisontell nivå. Den första analysnivån om artefakter återspeglas organisatoriskt, dels genom synliga beslutsvägar i en vertikal rörelse genom hierarkier, dels horisontellt genom relationen mellan arbetsgrupper.

Undersökningsgruppen uttrycker emellertid ett högt förtroende mellan chefer och medarbetare, den enskilde ges utrymme att resonera och föra fram otänkbara synpunkter kring svårtolkade skeenden. Normer om öppenhet för olika perspektiv framstår som grunden till att tillit etablerats

i organisationen. Inom den militära underrättelsetjänsten har värderingar växt fram genom erfarenheter av ömsesidigt förtroende mellan analytiker och chefer. Det empiriska underlaget pekar på att medarbetare upplever trygghet genom att inte riskera sitt anseende vid felaktiga bedömningar, eftersom organisationens värderingar framhäver kollektivets ansvarar för underrättelsebedömningar. Detta synliggör chefers roll på artefaktnivå som organisationens representanter med ansvar att kommunicera obekväma underrättelsebedömningar. Hög grad av tillit och ett minskat behov av detaljstyrning kan utgöra en tänkbar förklaring till varför chefer inte är lika synliga i det dagliga arbetet. Det kan samtidigt tyda på ett starkt inflytande från informella ledare, där chefer inte tillåts komma tillräckligt nära kärnverksamheten och att en allt för lång distans mellan chefer och medarbetare uppstått. Relationerna upprätthåller normer om förtroende och tillit vilket stärker möjligheten att förstå och förklara säkerhetspolitiska skeenden. Var i beslutskedjan som tilliten är starkast är emellertid oklart, liksom mellan vilka nivåer den är mest framträdande.

Genom framväxten av tillit som norm mellan den militära underrättelsetjänstens olika delar och nivåer, etableras detta förhållningssätt som ett djupare sätt att bedriva underrättelsearbete. Tillit blir därmed ett grundläggande antagande om att underrättelsearbetet genomförs utifrån självständighet och integritet, oberoende av interna agendor eller politiska ställningstaganden. Det betyder inte att underrättelseanalytikern är opåverkbar, utan skapar snarare en föreställning om att självständigt se in i det okända och fritt skapa underrättelseanalyser utifrån sin kompetens. En färdig analys träffar emellertid en organisatorisk verklighet och behöver motiveras och eventuellt förändras beroende på olika perspektiv, vilket stärker värderingar om prestigelöshet. Det empiriska underlaget framhåller medarbetarnas integritet som en viktig aspekt i underrättelsearbetet, där integritet i detta sammanhang kan förstås som ett resultat av normer kopplade till tillit. Oberoende är kopplat till förutsättningar att skapa underrättelseanalyser, medan integritet handlar om hur analytikern motiverar sina slutsatser i förhållande till tidigare vedertagna föreställningar.

6.2 Informationsflöden -idealiserad norm

I en fast organisationsstruktur där avdelningars ämnesområden delvis överlappar, riskerar konkurrenssituationer uppstå. Öppen samverkan mellan personer och avdelningar fungerar internt men inte lika väl externt, vilket konstituerar grupptänkande där den egna gruppen framhålls före andra grupper. Inom gruppen fungerar därför informationsdelningen väl då det stärker den egna gruppens position i konkurrens med andra grupper. I fall där avdelningar har

ämnesområden som delvis överlappar, pekar empirin i tema två på att avdelningar börjar lägga arbetskraft på att bevaka gränsdragningar gentemot sidoavdelningar för att säkerställa att underrättelsebedömningar inom det egna ämnesområdet inte tillskrivs andra. Detta förstärker stuprörstänkande vilket hämmar effektiva informationsflöden; organisationens struktur riskerar att upprätthålla en organisationskultur som normaliserar kontraproduktivt grupptänkande. En motvikt till att normer om grupptänkande vidmakthålls är initiativ av organisationens auktoriteter till tillfälliga arbetsgrupper som syftar till att jobba aktivt med en aktuell fråga. Genom denna typ av tillfälligt sammansatta arbetsgrupper sprids kompetens och stuprörstänkande överbryggas.

Uppfattningar i organisationen ger uttryck för att intern informationsdelning värderas högt och behöver spridas generöst. Samtidigt visar empirin att det i praktiken inte sker i tillräcklig utsträckning, vilket tyder på en idealiserad bild av informationsdelning, där organisationskulturella normer inte överensstämmer med budskapet som kommuniceras. Enligt empirin handlar det inte om generell brist på informationsdelning utan främst om information som är säkerhetsklassificerad. Normer om försiktighet och restriktivitet är tongivande vilket reproducerar en försikthetskultur av rädsla för att göra fel. Informationsflöden kring viss typ av information sker därför inte naturligt, utan hämmas av att individen tar det säkra före det osäkra. Osäkerheten skapar hinder för att personalen ska ha tillgång till all information som krävs. Normer kopplade till upplevda risker vid delning av viss information, konstituerar därmed förståelsen av hur informationsflödet fungerar.

Organisationens auktoriteter som informella ledare är relativt ensamma om sin djupa kompetens vilket stärker deras inflytande, eftersom de i kraft av sin kompetens ger relativt korta och träffsäkra svar i en säkerhetspolitisk kontext som snabbt förändras. Auktoriteters inflytande befästs på gruppnivån när deras inflytande på organisationen visar sig fungera. Detta stärker deras roll ytterligare som informella ledare och grindvakter som information måste passera för att förmedlas vidare, vilket utgör både en styrka och en nackdel för organisationskulturen. Deras inflytande gör att gruppnormer etableras eller förstärks, exempelvis hur tillit mellan olika grupper tar sig uttryck. Enligt Scheins andra analysnivå, som handlar om ursprunget till organisationens normer och värderingar, kan utvecklingen av grupper normer om tillit härledas till organisationens auktoriteter. Det gynnar organisationen när de förvaltar sitt inflytande som mentorer, och präglar organisationskulturen i en riktning som gynnar snabba informationsflöden och en effektiv informationsdelningskultur. Det blir å andra sidan

problematiskt om lojaliteten till egna gruppen är för starkt och normer runt subkultur utvecklas. Det empiriska underlaget visar på att auktoriteter inom den militära underrättelsetjänsten intar båda dessa roller, vilket gör det svårt att avgöra hur stor påverkan det har på normer om informationsdelning. Resultatet från empirin indikerar att normer om tillit mellan olika grupper kan härledas till auktoriteters roll som grindvakter, med inflytande över vilka som anses kvalificerade att ta del av viss information. I vilken grad tillit etableras mellan grupper konstitueras troligen av vilket inflytande auktoriteter ges. Om auktoriteters ställning i gruppen är för stark, minskar det också benägenheten hos medarbetare att föra fram argument som går emot mot gruppens vedertagna synsätt, eftersom det enligt Schein innebär att de tappar status vilket är likställt med att tappa inflytande.

Genom empirin framstår den svenska militära underrättelsetjänsten som traditionellt konstruerad med sektionering mellan avdelningar för att minska risken för informationsläckage. Organisationskulturen emanerar från en kalla kriget tradition där information delges efter behov. Tillsammans upprätthåller dessa förhållanden ett grundläggande antagande i organisationen om hur informationsdelning fungerar. Förhållningssättet är så pass djupt rotat i organisationskulturen att det sker omedvetet, trots en gemensam ambition till förändring. Empirin visar att vissa mönster sitter i väggarna, samtidigt som nytänkande präglar andra delar. Utifrån det teoretiska ramverkets tredje nivå ger det uttryck för hur omedvetna värderingar styr beteenden, hur nytänkande står i kontrast till de grundläggande antaganden som format organisationskulturen. Det gör att när dessa grundläggande antaganden om informationsdelning utmanas av ett mer generöst synsätt betraktas det som otänkbart, därmed reproduceras föreställningen om restriktiv informationsdelning och gör den svårpåverkad, trots en gemensam ambition att det behöver ske.

6.3 Hantering av det okända -Intuition som grundläggande antagande

I det tredje temat från den tematiska analysen, återfinns viktiga organisationskulturella kopplingar till förvarning. Att tolka anomalier och upptäcka beståndsdelar i det okända är det som föregår förvarningsförmågan. I empirin framgår att förvarningsfrågor diskuteras öppet och på en mer regelbunden basis än tidigare som ett direkt resultat av Rysslands invasion av Ukraina, vilket är ett uttryck för artefakter. Detta görs bland annat genom personliga initiativ och spontana möten mellan personer som delar olika kompetenser. Denna kommunikation präglar karaktären på organisationens möten. När aktuella frågor, bland annat sådant som

handlar om anomalier och ovisshet, redan är informellt avhandlat kan möten hållas kärnfulla. Det formar en organisationskultur som naturligt håller medarbetarna uppdaterade på aktuella skeenden. Samtidigt lägger det fokus på det för stunden aktuella, vilket innebär konsekvenser för kunskapsuppbyggnad och långsiktiga underrättelsebedömningar, vilka är en förutsättning för djuplodande resonemang och för att förstå komplexa skeenden om hur motståndarens aktiviteter hänger samman. Det krävs effektiv kommunikation till uppdragsgivare som kontinuerligt behöver hållas uppdaterade på händelseutvecklingen i närområdet. Det empiriska underlaget ger uttryck för att den externa kommunikationen inom ramen för underrättelsearbetet inte är utvecklad i samma utsträckning som den interna. Det skapar en viss slagsida för den egna organisationens bedömningar och att auktoritetens informella ställning befästs när de inte konfronteras med perspektiv från externa organisationers experter. Formella möten hålls kärnfulla genom en organisationskultur där värderingar om att internt sprida information på individbasis anses legitim. För att denna typ av informell samverkan ska etableras och upprätthållas i organisationskulturen, förutsätts ledare uttrycka värderingar som skapar utrymme för denna typ av kommunikation. Två viktiga normer som framträder ur empirin från tema tre, är dels en positiv riskkultur som tillåter att personer och grupper vågar föra fram kontroversiella uppfattningar utan att bli straffade, dels att man uppmuntrar till ett samtalsklimat där inte kommunikation måste gå den formella vägen via chefer, utan kan påkallas av den enskilde. Normer om obehindrad kommunikation mellan avdelningar ska inte tas som intäkt för att det inte finns friktioner inom organisationen. Friktioner finns, dels av auktoriteter, dels genom organisationskulturella hinder som normer om chefsbeslut innan ärenden kan förmedlas vidare i organisationen.

Informella möten och diskussioner utanför den formella organisationsstrukturen överför kompetens mellan grupper och individer vilket ackumulerar kompetens. Kunskap och förståelse som befinner sig i övergången mellan olika formella kompetensområden gör att personer oavsiktligt ser denna kompetensuppbyggnad som självklar, därför fyller denna till synes okomplicerade samverkan ett djupare syfte som ett grundläggande antagande om kompetensgenerering. Detta gör att när svårtolkade händelseutvecklingar analyseras, kommer dessa sätt att informellt kommunicera etableras som vedertagna sätt att oreflekterat bygga kompetens gemensamt för att lösa frågor som rör händelseutvecklingar som tidigare varit okända. Att personalen berikar varandra genom informellt kompetensutbyte blir därför ett grundläggande antagande om kompetensuppbyggnad och en väsentlig del av organisationskulturens sätt att reproducera hög kompetens på organisationsnivå. Denna

kompetensuppbyggnad formar en djup innebörd för organisationen genom att utveckla organisationens intuition, som handlar om vad organisationen intuitivt reagerar på. Studien pekar på att intuition byggs upp av en kombination av erfarenhet och kontextförståelse och ger förutsättningar att se små förändringar i en normalbild. Intuition beskrivs som en känsla vilken inte alltid kan föras i bevis med fakta, utan snarare en tolkning av små och diffusa förändringar i en komplex helhet. En känsla som utvecklats ur organisationens grundläggande antaganden om vad som är relevant att reagera på.

7 Diskussion

I detta avslutande kapitel diskuteras studien i relation till dess syfte, forskningsfrågan och tidigare forskning. I kapitlet sammanförs resultaten från de båda analysstegen i en resultatdiskussion vilken avslutas med etiska reflektioner. Därefter följer metodreflektion följt av studiens relevans för militär yrkesutövning. Slutligen presenteras studiens slutsatser med svarar på forskningsfrågan. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning.

7.1 Resultatdiskussion

Förvarning hade en central roll för Sveriges försvar under kalla kriget, men levde en undanskymd tillvaro åren därefter. Det för vissa länder överraskande ryska anfallet på Ukraina 2022 och den efterföljande förändrade säkerhetspolitisk kontexten, har inneburit höjda ambitioner avseende förvarningsförmågan. Ur detta sammanhang har organisationskulturella förändringar vuxit fram inom svensk militär underrättelsetjänst, vilket ligger i linje med annan sentida forskning (Gustafson m.fl. 2024). Resultatet visar sammantaget att organisationskulturen inom svensk militär underrättelsetjänst präglas av tre organisatoriska förutsättningar. Studien pekar på att genom *tillit* ges utrymme för analytiskt oberoende och normbrytande antaganden, vilket uttrycker en värdering med högt organisationskulturellt värde. Tilliten vidmakthålls genom informella möten och dialoger, vilket minskar risken för prestige och att formella strukturer upprätthåller ett trögt system. Detta skiljer sig från tidigare internationella studier som lyfter fram att underrättelseorganisationer ofta har hög intern konkurrens, vilket regleras genom konceptualisering som försvårar informationsdelning (Davies 2004, s. 503). Konkurrens finns emellertid även inom svensk underrättelsetjänst, men främst på avdelningsnivå, men det framstår inte som den leder till konceptualisering och bör snarare tolkas som ett uttryck för att värna det egna ansvarsområdet. Tillit som en etablerad värdering konstituerar en flexibel organisation som fungerar som motvikt till formella

strukturer om sektionering och principer om informationsdelning endast vid behov. Studien pekar härvidlag på att kulturförändring är överordnad det strukturella vid organisationsförändring. Undersökningen tyder på att organisationen påverkas av *suboptimala informationsflöden*. Seniora medarbetare i form av auktoriteter har ett påtagligt informellt inflytande som grindvakter. Auktoriteters normsättande påverkan har därför större betydelse än vad tidigare studier visat, vilka pekat på att chefer har en central roll i att styra den normskapande processen (Eriksson 2016, s. 210). Studien antyder att informationsflöden och vad som bör uppmärksammas styrs underifrån, genom informella ledares inflytande. Vidare pekar studien på riskaversion vid delgivning av sekretessbelagd information, samt att arvet från en tid av sektionering och information efter behov alltså är närvarande. Detta konsoliderar suboptimala informationsflöden, vilket även tidigare forskning pekat på som problematiskt, eftersom information då tenderar att fastna hos vissa individer (Hamrah 2013, s. 166).

Intuition framträder som ytterligare en förutsättning i organisationskulturen. Resultatet indikerar att intuition tilltar genom kunskapsöverspridning vid informella möten och diskussioner. Intuition som grundläggande antagande om hur organisationen tolkar och vidareförmedlar viktig information ur det okända eller diffusa har en direkt påverkan på hur den svenska militära underrättelsetjänsten hanterar förvarning. Intuition som en tyst individuell kunskap överensstämmer med tidigare studier som belyser enskilda analytikers magkänsla som central för kollektiva beslutprocesser (Eriksson 2016, s. 98). För att tolka och synliggöra samverkande mekanismer är det nödvändig att kompetenser från olika analysområden samverkar, då skeenden som tidigare bara var intressanta i en enda kontext, berör flera analysområden idag. Att tolka dessa komplexa skeenden har etablerat normer om ökad intern samverkan, men normerna verkar inte i samma utsträckning ha överförts till ökad extern samverkan, vilket indikerar på ett alltför stort fokus på interna processer. Detta kan kopplas till Davis (2004, s. 503) resonemang om att underrättelseorganisationer präglas av institutionalisering vilket minskar möjligheterna till myndighetsövergripande uppfattningar om förvarning. Aktörer inom svensk underrättelsetjänst ger uttryck för att underlag till chefer grundar sig i väl avvägda bedömningar. Det empiriska underlaget vittnar om en oberoende och kunskapsorienterad underrättelseorganisation, där cheferna företräder organisationens kollektiva uppfattning. Detta tyder på att organisationen inte präglas av normativ anpassning efter politiska styrningar, utan att en fungerande och saklig interaktion med uppdragsgivaren upprätthålls vilket enligt Gentry och Gordon är en förutsättning för att förvarning ska fungera över tid (2019, s. 203). Sammantaget adresserar studien forskningsluckan genom att lyfta fram

tre organisationskulturella förutsättningar, tillit, suboptimala informationsflöden och intuition. Studien belyser att den samtida säkerhetspolitiska utvecklingen i norra Europa skyndat på konstitueringen av dessa komponenter och att det påverkat arbetet med förvarning.

Förvarning handlar i förlängningen om varning om förestående krigshandlingar. Detta aktualiserar etiska och samhällseliga implikationer avseende underrättelsetjänstens ansvar för vad som kommuniceras till civilbefolkningen i ett demokratiskt samhälle, präglad av krav på transparens. Frågor om gränsdragningen mellan sekretess och att inte bringa onödig oro visavi ge människor en rimlig möjlighet till att vidta åtgärder. Underrättelsetjänsten bär ett ansvar i första hand mot den politiska nivån, men i någon mening även mot civilbefolkningen.

7.2 Metodreflektion

Studiens interpretivistiska ansats med en kvalitativ forskningsdesignen baserad på samtalsintervjuer har fungerat som avsett utifrån studiens ändamål. Andra metoder som exempelvis enkätundersökning i kombination med litteraturstudier skulle erbjudit ett större urval och bredare bild av organisationskulturen. Det hade emellertid inte gett samma djup eller nyanser som samtalsintervjuer. En kombinerad metodansats, med både samtalsintervjuer och enkäter, hade sannolikt gett ett mer fullödigt resultat, men bedömdes som allt för tidskrävande. För att undersöka organisationskultur på djupet är den kvalitativa undersökning att föredra, vilket stöds av etablerade forskare på området (Bang 1999, s. 162; Kvale 2009, s. 17). Samtalsintervjuer kan dock var problematiska då enskilda åsikter riskerar att få oproportionerligt genomslag (Repstad 2007, s. 83). Det sammantagna intrycket är att det undvikits då svaren uppfattats som rimliga, vilket ska ses i ljuset av författarens förförståelse (Bang 1999, s. 159). Efterhand som det teoretiska ramverk integrerades i undersökningen fördjupades de insikter som framträdde i den tematiska analysen. Detta visar på mervärdet i den abduktiva ansatsen genom samspelet mellan de empirinära och teorinära analyserna. Med ett annat teoretiskt ramverk baserat på en annan teori, skulle andra aspekter ur empirin kunnat lyftas fram. Hofstedes teori (2011) hade exempelvis kunnat ge tydligare fokus på maktdistans och hierarkier i syfte att belysa hur relationer påverkar tilliten inom organisationskulturen.

7.3 Relevans för militär yrkesutövning

Studien ger en unik inblick i vilka organisatoriska värden som präglar svensk militär underrättelsetjänst. Organisationskulturens förutsättningar utgör en relevant utgångspunkt för hur ledarskap utövas i hanteringen och styrningen av en sådan komplex verksamhet. Studiens yrkesmässiga relevans kring förvarning riktar sig möjligen till en relativt smal målgrupp,

samtidigt som studiens organisationskulturella värden ger en fingervisning om dess betydelse i förändringsprocesser och hur arv inverkar på möjligheten till förändring i ett bredare perspektiv. Vilket är relevant för Forsvarsmakten som är inne i en omfattande förändringsprocess, där krigsförband och staber omorganiserar sig för att möta ökade försvarspolitiska ambitioner.

7.4 Slutsatser

Inledningsvis presenterades studiens syfte som handlade om att undersöka organisationskultur och dess relation till förvarning inom svensk militär underrättelsetjänst, och vilka förväntningar man kan ha på förmågan till förutsägelser. Studiens frågeställning var: *Hur kommer organisationskulturen inom svensk militär underrättelsetjänst till uttryck, och på vilka sätt präglar den arbetet med förvarning?*

Organisationskulturen inom svensk militär underrättelsetjänst förstås i huvudsak genom tre organisatoriska förutsättningar: intern tillit, intuition som instrument och suboptimala informationsflöden. Intern tillit löper genom hela organisationen, den är starkast på individnivå och något svagare mellan grupper. Sammantaget binder tilliten samman organisationen och kompenserar där trögheter uppstår genom att informellt föra vidare information. Medarbetarnas intuition används som ett instrument och ska förstås som den inneboende samlade kompetens som möjliggör att reagera på det diffusa som inte omedelbart går att utläsa av information. Informationsflöden störs av organisationskulturella friktioner i form av grindvakter, visst grupptänkande och ambivalens kring sekretessbelagd information, vilket hämmar tempot i underrättelsebedömningar. Tillit och informellt förhållningssätt utgör delvis en motvikt mot suboptimala informationsflöden. Vilket tar sig uttryck i att vissa uppgifter hanteras effektivt, medan andra präglas av en långsammare process. Vid en första anblick kan det ge intrycket av att informationsflöden fungerar på en acceptabel nivå, men den djupare analysen indikerar på förbättringspotential.

Organisationens förhållningssätt till förvarning påverkas av organisationskulturens förutsättningar. Den höga interna tilliten som organisationskulturen ger uttryck för kopplar till förvarning genom att personalen ges utrymme att använda sin intuition. Intuitionen fungerar som ett instrument för att tolka vad som försiggår i det ovissa och se svåridentifierade indikatorer som har säkerhetspolitisk betydelse och är intressanta ur ett förvarningsperspektiv, exempelvis motståndarens intention. Vidare ger intern tillit och oberoende den enskilde möjlighet att informellt uppmärksamma organisationen på det anormala. Studien visar däremot att den externa tilliten är lägre än den interna, vilket begränsar möjligheten till alternativa

perspektiv eller att verifiera egna tolkningar med input från andra försvarsunderrättelsemyndigheter. Suboptimerade informationsflöden har en ogynnsam påverkan på förvarningen genom att det minskar förutsättningarna att se det samlade underrättelseläget.

Studien har visat på en dualitet och ett symbiosliknande förhållande mellan organisationskultur och förvarning. För en effektiv förvarning krävs en organisationskultur präglad av tillit, realistiska förväntningar på informationsdelning och medarbetare med en känsla för intuition. Den återaktualiserade prioriteringen av förvarning är samtidigt den mekanism som drivit fram och upprätthållit förändringar i organisationskulturen.

7.5 Förslag på vidare forskning

Med utgångspunkt i studiens resultat finns flera möjligheter till vidare forskning. Studier av organisationskultur och förvarning vid andra svenska försvarsunderrättelsemyndigheter, präglade av andra kulturella och organisatoriska villkor, skulle bidra till en fördjupad förståelse kring förmågan till förvarning. En sådan jämförande studie skulle synliggöra olikheter kring begränsningar och framgångsfaktorer och expandera forskningsfältet om underrättelsetjänst och förvarning till en bredare svensk kontext. Som ytterligare bidrag till forskningsfältet vore det relevant att undersöka underrättelsesamarbeten inom ramen för Nato. Där frågor om hur ländernas olika organisations- och underrättelsekultur påverkar delgivning och utbyten av underrättelseinformation, och hur det formar alliansens gemensamma förmåga till förvarning.

8 Referenser

- Agrell, W. (1998). *Konsten att gissa rätt: underrättelsevetenskapens grunder*. Studentlitteratur.
- Agrell, W. & Eriksson, G. (2016). A delicate Liaison. I *Handbook of European intelligence cultures*. Rowman & Littlefield.
- Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2012). *Organisationer, ledning och processer*. 2., [utök.] uppl. Studentlitteratur.
- Alvinus, A. (2023). *Tematisk analys: din handbok till fascinerande vetenskap*. Upplaga 1. Studentlitteratur.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Studentlitteratur.
- Betts, R.K. (2007). *Enemies of intelligence: knowledge and power in American national security*. Columbia Univ. Press.
- Boréus, K. & Bergström, G. (2018). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Fjärde [omarbetade och aktualiserade] upplagan. Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan. Liber.
- Brännström, A. (2025). *Underrättelsetjänsten behöver förändras*. Kungliga krigsvetenskapsakademien. <https://kkrva.se/underrattelsejtansten-behoover-forandras/> (Hämtad 2025-10-23).
- Dahl, E.J. (2013). *Intelligence and surprise attack: failure and success from Pearl Harbor to 9/11 and beyond*. Georgetown University Press.
- David, M. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. 1. uppl. Studentlitteratur.
- Davies, P.H.J. (2004). Intelligence culture and intelligence failure in Britain and the United States. *Cambridge Review of International Affairs* 17(3): s. 495–520. doi:10.1080/0955757042000298188.
- Dylan, H. & Grossfeld, E. (2025). Unveiling Russian intelligence failures in the Ukraine conflict: a strategic culture perspective. *Intelligence and National Security*: s. 1–25. doi:10.1080/02684527.2025.2544460.
- Eiran, E., Guterman, O. & Siman-Tov, D. (2025). The vanishing watchman: the rise and decline of early warning. *Intelligence and National Security*: s. 1–23. doi:10.1080/02684527.2025.2526932.
- Eriksson, G. (2013). *The intelligence discourse: the Swedish military intelligence (MUST) as a producer of knowledge*. Örebro universitet.
- Eriksson, G. (2016). *Swedish military intelligence: producing knowledge*. Edinburgh University Press.
- FOI (2018). *Tidig förvarning och icke-militära angreppssätt – Utmaningar för underrättelsetjänsten*. Försvarets Forskningsinstitut.
- FOI (2022). *Natos nya strategiska koncept: Avväpning mellan politisk enighet och militär effekt i en spretig allians*. Försvarets Forskningsinstitut.
- FOI (2025). *Trumpadministrationen 2.0 - perspektiv, personal och politikens riktning*. Försvarets Forskningsinstitut.
- Försvarsmakten (2024). *Must årsöversikt 2024*. Försvarsmakten.
- Gentry, J.A. & Gordon, J.S. (2019). *Strategic Warning Intelligence*. 1st ed. Georgetown University Press.
- Gilje, N. & Grimen, H. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. 3. uppl. Daidalos.
- Guillemain, M. & Gillam, L. (2004). Ethics, Reflexivity, and “Ethically Important Moments” in Research. *Qualitative Inquiry* 10(2): s. 261–280. doi:10.1177/1077800403262360.

- Gustafson, K., Lomas, D., Wagner, S., Abdalla, N.S. & Davies, P.H.J. (2024). Intelligence warning in the Ukraine war, Autumn 2021 – Summer 2022. *Intelligence and National Security* 39(3): s. 400–419. doi:10.1080/02684527.2024.2322214.
- Hamrah, S. (2013). The Role of Culture in Intelligence Reform. *Journal of Strategic Security* 6(3Suppl): s. 160–171. doi:10.5038/1944-0472.6.3S.17.
- Hershkovitz, S. & Riemer, O. (2025). Introduction: rethinking strategic warning and intelligence failure in an era of global transformation. *Intelligence and National Security*: s. 1–14. doi:10.1080/02684527.2025.2546249.
- Hofstede, G. (2011). *Organisationer och kulturer*. 3., [utök.] uppl. Studentlitteratur.
- Honig, O. (2008). Surprise Attacks—Are They Inevitable? Moving Beyond the Orthodox–Revisionist Dichotomy. *Security Studies* 17(1): s. 72–106. doi:10.1080/09636410801894167.
- Johnston, R. (2005). *Analytic culture in the United States intelligence community: an ethnographic study*. CIA’s Center for the study of intelligence.
- Kvale, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Studentlitteratur.
- Martin, J.M. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press USA - OSO.
- Moses, J. (2019). *Ways of Knowing: Competing Methodologies in Social and Political Research*. 3rd ed. Macmillan Education UK.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. 4., [rev.] uppl. Studentlitteratur.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3. ed. Jossey-Bass.
- SFS (2000). *Lag (2000:130) om försvarsunderrättelseverksamhet*.
- SFS (2024). *Förordning (2024:1333) med instruktion för Försvarmakten*.
- Sverige (2023). *Allvarstid: Försvarsberedningens säkerhetspolitiska rapport 2023*. Ds. 2023:19. Regeringskansliet.
- Sverige (2025). *En reformerad underrättelseverksamhet*. SOU 2025:78. Regeringskansliet.
- Sverige. (2025). *Inrättande av en civil utrikesunderrättelsetjänst*. Dir 2025:92. Regeringskansliet.
- Thornberg, R. & Fejes, A. (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. Upplaga 3. Liber.
- Thunholm, P. (2025). *Underrättelsekultur*. Kungliga krigsvetenskapsakademien. <https://kkrva.se/underrattelsekultur/> (Hämtad 2025-10-23).
- Vetenskapsrådet (2024). *God forskningssed 2024*. Vetenskapsrådet.
- Wiktorin, J. (2025). Ett farligt förslag för svensk säkerhet. *Svenska Dagbladet*. https://www.svd.se/a/eMA2AR/carl-bildts-forslag-ar-farligt-for-svensk-sakerhet-skriver-johan-wiktorin?utm_source=iosapp&utm_medium=share (Hämtad 2025-10-23).

Bilagor

Bilaga 1 -Intervjuguide

Introduktion

Syftet med intervjun är att komma närmare och förstå hur organisationskultur tar sig uttryck inom den svenska militära underrättelsetjänsten. Hur organisationskulturen påverkar synen på händelseförlopp, förändringar i omvärlden och hur dessa identifieras, hanteras och till slut kommuniceras i organisationen (förvarning). Deltagandet är frivilligt och du kan avbryta när du vill. Allt material spelas in men anonymiseras och det kommer förstöras efter godkänd examination. Om studien vidareutvecklas till en vetenskaplig artikel kan materialet, med fortsatt samtycke, sparas i upp till två år efter examination. För mer information om personuppgifter se samtyckesblanketten. Intervjun är planerad till 45–90 minuter.

Ingen hemlig, känslig eller sekretessbelagd information får kommuniceras.

Bakgrundsfrågor

Berätta kort om din bakgrund och nuvarande arbetsroll

Hur länge har du jobbat med underrättelsetjänst och på vilken nivå?

Organisationskultur

Syfte: respondentens synsätt och förhållande till organisationen.

1. Vad var det första som slog dig när du började jobba i denna organisation?
2. Vilka värderingar eller principer vill du lyfta fram som vägledande i arbetet?
3. Hur upplever du balansen mellan öppenhet och sekretess mellan de olika delarna i organisationen och mellan personer?
4. Hur reagerar organisationen när säkerhetspolitiska osäker i närområdet kan skönjas?

Ledarskap och ledning

Syfte: förstå hur organisationskultur genom relationer och ledning. Normer och ideal som påverkar beteenden kopplat till delning av information samt risker.

1. Vilken typ av möten håller man i organisationen?
 - Hur tycker du att mötena fungerar?
2. Finns det informella grupper med starkt inflytande?
 - Om ja, hur påverkar det hanteringen av tidiga signaler inom organisationen?
3. Finns det informella auktoriteter med starkt inflytande?

- Om ja, hur påverkar det samarbetet inom organisationen?
4. Kan du beskriva odokumenterade strategier eller taktiker man måste lära sig för att få något gjort i organisationen?
 5. På vilket sätt påverkar ledarskapet hur organisationen ser på ovisshet?
 6. Hur överförs värderingar till nya medarbetare?
 7. Hur fungerar samarbete mellan olika nivåer och avdelningar?
 8. Hur uppfattas okonventionella uppfattning eller avvikande idéer -är det chefen som fäller avgörandet eller är det konsensus kring vad som är värt att gå vidare med?
 9. Hur ser organisationen på misstag och felaktiga bedömningar?
 10. Vilka egenskaper hos medarbetare anser cheferna i organisationen som extra värdefulla?
 - Är det samma egenskaper som medarbetarna anser som värdefulla?
 11. Finns det spänningar mellan lojalitet och kritisk tänkande?

Framtid, förvarning och ovisshet

Syfte: se förändringsprocesser utifrån erfarenheter och hur organisationskulturen utvecklas.

1. Hur ser du på tid i förhållande till precision i en bedömning?
2. Finns det rutiner som fångar tidiga signaler eller anomalier?
3. Hur har synen på förutseende och förvarning förändras sedan du började?
4. Finns det sätt att organisera verksamheten på som lättare fångar upp tidiga signaler?
5. Vad har störst påverkan på hur ni arbetar med ovisshet?
6. Varför tror du att länders underrättelsetjänster gör felbedömningar kring förutseende eller förvarning (exempelvis Ukraina 2022 eller Israel 2023).

Avslutning

- Är det något du vill tillägga om organisationskulturen och förutseende eller förvarning som vi inte berört under samtalet?
- Hur känns det efter intervjun, anser du att vi behandlat någon sekretessbelagt eller känsligt?