



Försvarshögskolan

Självständigt arbete (30 hp)

Författare		Program/Kurs
Magnus Sköldekrans		HOP SA 2026
Handledare		
Dr. Övlt Peter Bovet Emanuel		Antal ord: 9 985 (+325)
		Kurskod
		2UK045
Implementering av multidomänoperationer (MDO) – påverkan på underrättelseanalytiker		
<p>ABSTRACT: This study examines how intelligence analysts describe changes in their role in relation to the introduction of a Multi-Domain Operations (MDO) concept in the Swedish Armed Forces.</p> <p>Based on semi-structured interviews with eight senior intelligence professionals at military-strategic level, the study explores perceived changes in analytical work practices, competence requirements and inter-organizational cooperation. The analysis is based on organizational theory, primarily Mintzberg's organizational configurations, and Bolman and Deal's structural perspectives. The findings indicate that the analyst role is shifting from primarily individual, product-oriented analysis towards more integrated, process-oriented participation in operational decision-making. This transformation is driven not only by MDO, but also by technological development and Sweden's NATO membership.</p> <p>The study contributes empirical insights on how intelligence functions must adapt to complex and multi-domain operational environments.</p>		
Nyckelord: Multidomäna operationer (MDO), Underrättelsetjänst, Analytiker		

Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	3
1.1	BAKGRUND	3
1.2	PROBLEMFÖRMULERING.....	3
1.3	SYFTE OCH KONTEXT	4
1.4	FORSKNINGSFRÅGA.....	5
1.5	FORSKNINGSÖVERSIKT	5
1.6	FORSKNINGSLUCKA	7
1.7	INOM- OCH UTOMVETENSKAPLIGA BEVEKELSEGRUNDER.....	8
2	TEORETISKT PERSPEKTIV.....	9
2.1	ORGANISATIONSTEORI - MINTZBERG	9
2.2	KOMPLETTERANDE RAMVERK – VERTIKAL OCH LATERAL SAMORDNING.....	10
2.3	SAMMANFATTNING	11
3	METOD.....	12
3.1	FORSKNINGSANSATS OCH METODOLOGI	12
3.2	DATAINSAMLING, URVAL OCH EMPIRI	12
3.3	ANALYSMETOD.....	13
3.4	FORSKNINGSETISKA ÖVERVÄGANDEN	15
4	ANALYS.....	17
4.1	INLEDNING	17
4.2	TEMA 1: EN FÖRÄNDRAD YRKESROLL	17
4.3	TEMA 2: KOMPETENS OCH UTVECKLINGSBEHOV	20
4.4	TEMA 3: SAMVERKAN MED ANDRA FUNKTIONER, DOMÄNER OCH MYNDIGHETER.....	22
4.5	TEMA 4: OSÄKERHETER OCH UTMANINGAR VID EN IMPLEMENTERING.....	25
4.6	SAMMANFATTNING	26
5	DISKUSSION	27
5.1	RESULTATDISKUSSION	27
5.2	METODDISKUSSION.....	28
6	AVSLUTNING	30
6.1	SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER.....	30
6.2	RESULTATENS RELEVANS FÖR MILITÄR YRKESUTÖVNING ELLER KRIGSVETENSKAPEN	31
6.3	FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	31
7	LITTERATURFÖRTECKNING.....	32
	BILAGA 1: INTERVJUGUIDE.....	37

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Den 7 mars 2024 blev Sverige medlem i Nato ([Regeringen, 2024](#)). Medlemskapet fick en direkt påverkan på Försvarmaktens försvarsplanering och genomförande av operationer ([Försvarmakten, 2024](#)).

Både underlag till försvarsbeslut och i perspektivstudien för perioden 2025–2030 ([Försvarmakten, 2022, s. 40](#)) visar att Försvarmakten behöver kunna synkronisera åtgärder i både tid och rum för att hantera dagens och morgondagens komplexa hot. Detta innebär att förband och funktioner i olika domäner behöver ingå i gemensamma operationer för att nå ökad effekt och verkan i målet. Vidare beskrivs hur multidomänförmåga behövs för att möta och hejda angrepp i flera domäner samtidigt, vilket även omfattar myndighetsöverskridande operationer. Därtill behövs utvecklad situationsförståelse för att tidigt upptäcka hot och angrepp för att möjliggöra nationella och internationella motåtgärder ([Försvarmakten, 2022, s. 41](#)). Utvecklingen under 2025–2035 ([Försvarmakten, 2023, s. 9](#)) kommer att kräva att Försvarmaktens operativa koncept utgår från Nato och genomförandet av multidomänoperationer, vilket förutsätter en samordning av gemensamma funktioner i samtliga domäner. I utredningen *En reformerad underrättelsetjänst* ([Bildt, 2025, ss. 117-118](#)) framgår det multilaterala underrättelsesamarbetet som en naturlig del av svensk säkerhetspolitik.

1.2 Problemformulering

Den förändringsresa som Försvarmakten har påbörjat tar sin utgångspunkt i Nato. Inom ramen för denna förändringsprocess behöver det ske en förändring kopplat till operationsplanering. Inom Nato, liksom i flera länder, har ett nytt koncept tagit form *Multi-Domain Operations (MDO)* och som blev antaget av Natos medlemsländer 2023 ([Nato, 2023, s. 11](#)). I Försvarmaktens övervägande om det militära försvarets utformning, som överlämnades till Försvarsdepartementet hösten 2025, lyfts att förmågan att genomföra multidomäna operationer (MDO) är en central del av förmågeutvecklingen ([Försvarmakten, 2025](#)). Den gemensamma bekämpningen beskrivs som en viktig del i MDO, och den är underrättelsesdriven och domänöverskridande.

”In spite of differences, the key to an MDO-enabled Alliance is coherent C2 doctrine and a willingness to share intelligence and operational data, to allow real-time cross-domain coordination.” ([ACT, 2025, s. 7](#))

Implementeringen av konceptet ställer nya krav på ingående funktioner, inklusive underrättelsefunktionen. Att gå från nationellt till internationellt fokus inom ramen för Nato där operationer ska vara underrättelse drivna och domänöverskridande kommer att påverka underrättelsefunktionen. Detta innebär behov av att växla perspektiv, förstå en ny situation och anpassning till förändrade förutsättningar såsom ett nytt operativt koncept, och därigenom bryta med det gamla (Bolman & Deal, 2012, ss. 33-37). Samtidigt ska underrättelsefunktionen omarbetas på grund av etableringen av en civil underrättelsetjänst (Riksdagen, 2025).

Införandet av MDO-konceptet ställer nya krav på underrättelsefunktionen avseende samverkan, realtidsöverföring av data och en fördjupad integrering i Natos planering- och ledningsprocess. Denna förändring förutsätter att analytiker i funktionen tar sig an det nya perspektivet och utvecklar nya kompetenser och arbetsmetoder. Idag saknas en djupare förståelse om hur analytikerna själva uppfattar denna förändring.

1.3 Syfte och kontext

Syftet med studien är att fördjupa förståelsen för hur analytiker inom underrättelsefunktionen uppfattar och påverkas av införandet av ett nytt operativt koncept, MDO. Utifrån undersökningar av hur personalen beskriver förändrade krav, arbetsprocesser och samverkan kan praktiska konsekvenser av införandet av ett nytt koncept identifieras. Förändringarna kan ha en varierad påverkan på implementeringen och verka både underlättande och försvårande.

Implementeringen av konceptet genomförs i en kontext där det skett en omfattande förändring av svensk försvars- och säkerhetspolitik. Sverige har blivit medlemmar i Nato vilket påverkar både arbetsprocesser, organisationen och utbildning. Samtidigt genomförs organisatoriska förändringar på strategisk nivå av underrättelsefunktionen. I omställningen återfinns analytiker som ska anpassa sig till omställningarna, både nationellt och internationellt, med ökade krav på interoperabilitet och förändrade arbetssätt, doktriner och organisation.

Sammantaget kommer införandet av konceptet både kräva ett ökat delgivningstempo och nya ledningssystem för att kunna dela data både horisontellt och vertikalt. Delgivningen av data kommer att ställa krav på ökat förtroende mellan organisationer men även till IT-arkitekturen. (Nato, 2025). För ökad effekt behöver arbetsprocessen ta sin utgångspunkt i motståndarperspektivet eller i det som ska påverkas, vilket gör att analytikerna inom underrättelsefunktionen kommer att spela en viktig roll.

1.4 Forskningsfråga

Hur påverkar införandet av Multi-Domain Operations (MDO) underrättelseanalytikerns yrkesroll avseende arbetsformer, samverkan och kompetenskrav?

1.5 Forskningsöversikt

Forskning inom underrättelseområdet fokuserar ofta på beskrivning av organisationen, historiska fallstudier och analytiska processer samt olika delar av inhämtningen. Ur ett nationellt perspektiv finns relativt lite forskning, jämfört med andra forskningsområden. Därtill är forskningen fragmenterad och ses inte som en del av en sammanhållen praktik med domäner, system och människor.

Multi-Domain Operations och underrättelsefunktionen

MDO som koncept blev antaget av medlemsländerna i Nato i maj 2023 (Nato, 2023, s. 11), och beskrivs av Nato Allied Transformation Command (ACT) som följande:

“the orchestration of military activities, across all operational domains and environments, synchronized with non-military activities, to enable the Alliance to create converging effects at the speed of relevance” (Nato, 2025)

Inom ramen för MDO beskriver Nato (Nato, 2023) ett skift mot att använda samtliga domäner (mark-, sjö-, luft-, cyber- och rymddomänerna) för att orkestrera militär aktivitet och skapa önskad effekt och synkroniserad med icke-militära komponenter. Det övergripande syftet är att skapa fördelar för egen part samtidigt som dilemman skapas för motståndare. En av de stora skillnaderna mellan *Joint Operations* och *Multi-Domain Operations* är att MDO inkluderar även icke-militära förmågor i processen (Nato, 2023), vilket omfattar myndighetsöverskridande operationer (Försvarsmakten, 2022, s. 40).

Atlantic Council (Kramer, Dailey, & Brodfuehrer, 2023) beskriver hur dagens operationsmiljö är all-domain, men att den framtida MDO-konceptet inte är fullt ut definierad. De komplexa operationer som genomförs i ett krig med två likvärdiga parter, och inom ramen för MDO, ställer exempelvis höga krav på underrättelsefunktionen att kunna stödja i verkansprocessen, vilket inte fullt ut beskrivs i MDO.

I en studie (Kaisler, 2023) om ökad interoperabilitet mellan allierade specialförband, som en del av transformeringen till MDO-koncept, föreslås att underrättelsefunktionen är kopplad till den operativa nivån och ISR som en stödjande funktion. Även Drew (Drew II, 2020) beskriver resursbegränsningar för den operativa nivån kopplat till inhämtningsförmåga från rymden

kopplat till MDO. Det handlar inte bara om resurser utan även om kunskap, i och med att det MDO medför nya krav. Samtidigt beskrivs (Aionesei & Panait, 2024) hur en av erfarenheterna för luftdomänen är behovet en förändrad kultur hos personalen för att få till förändrade utbildningar och övningar. Därtill är det av stor vikt att kunna dela data, i nära real-tid, för att bättre stödja beslutsfattare, vilket förutsätter ett ledningssystem som kan göra data tillgänglig för fler personer/stabsenheter och hantera denna typ av delning av data. Den amerikanska armén tog 2020 fram ett koncept (Brown, 2020) för att integrera underrättelsefunktionen mot MDO-konceptet i tidsperspektivet 2028 till 2035. En stor del handlar om att utforska de utmaningar som konceptet innebär för funktionen, kopplat till bland annat organisation, materiel och utbildning.

Samtidigt är det viktigt att utveckla analytikernas analytiska förmåga genom att utforska den kognitiva processen. Heur (1999, ss. 173-184) beskriver att denna process, med mentorer och kontinuerlig utbildning av den kognitiva förmågan som avgörande. Men i detta sammanhang behöver utbildningen inte bara omfatta klassiska fält som språk, och militära förband utan även de nya domänerna cyber och rymd samt icke-militära förmågor. För att lära sig mer om icke-militära förmågor behöver militära underrättelsefunktioner samarbeta med den privata sektorn.

I nuvarande teknikutveckling har makten eller informationen om människor förskjutits till företag inom bland annat finansbranschen, transport- och kommunikation och sociala medier (Andrew, Aldrich, & Wark, 2020, s. 510). Förmågan att inhämta information från alla tillgängliga perspektiv är viktigt för att minska osäkerheten för beslutsfattare och bidra till beslut som gör att åtgärder kan vidtas för att eliminera ett hot eller hålla det på avstånd (Warner, 2009, ss. 17-19).

Forskning med koppling till MDO fokuserar på tekniken, på hur domänerna påverkas eller själva processen men sällan på funktionerna. Samtidigt finns det begränsat med forskning som studerar den enskilda individen inom underrättelsefunktionen.

Organisatoriska utmaningar vid militär förändring

Organisationsteorin tar sin utgångspunkt i tre generella punkter (Zegart, 2011, s. 310). Den första studerar hur organisationen är uppbyggd och vilken effekt som produceras. Den andra punkten studerar hur externa faktorer påverkar vad som sker inne i organisationen. Den tredje kopplar an till perspektivet av hur de inre och yttre delarna samverkar för att skapa en bättre organisation. Zegart (2011) beskriver att det är svårt att jämföra organisatoriska förändringar i

den privata sektorn jämfört med den militära och särskilt underrättelseorganisationer. Anpassningen till förändrade krav i den privata sektorn kan vara svår men är sannolikt ännu svårare i offentlig sektor. En av orsakerna (Zegart, 2011, s. 311) är att företag i den privata sektorn går under ifall att de inte lyckas anpassa sig. Vidare beskriver Zegart (2011, s. 312) hur det största hotet mot en underrättelseorganisation som inte anpassar sig, är att det bildas ytterligare organisationer samtidigt som den gamla organisationen kvarstår. Zegart lyfter även forskning som poängterar hur den offentliga sektorn är mera begränsad än den privata, och med kortare tjänstgöringstid för chefer i ledande befattning. Samtidigt lyfts det att en organisations organisering påverkar hur information flödar och därmed hur beslutsunderlag kan tas fram (Zegart, 2011, s. 314). Det är även en utmaning att studera en underrättelseorganisation, då den till sin natur hemlig och därmed svår att studera för en utomstående (Bruneau, 2018). Utöver dessa utmaningar är det även svårt att utkräva ansvar och hantera förväntningar (Busuioc & Lodge, 2017), vilket är särskilt intressant vid förändringsarbete. En stor del av forskningen kopplad till innovation och förändringsarbete fokuserar på yttre implikationerna från beslutsfattare och en förändrad roll för privat sektor. Det är lite forskning som fokuserar på implikationerna för underrättelseorganisationen i sig och dess personal. (Rietjens, Sinterniklaas, & Coulthart, 2025)

Avseende utmaningar med samverkan beskrivs det utifrån två perspektiv kopplat till organisationsteori; den formella organisationen och det kulturella arvet inom organisationen. De olika dimensioner av koordinering eller samverkan tar sin utgångspunkt i intern eller extern samverkan och vertikal eller horisontell samordning (Christensen, Laegreid, & Rykkja, 2015). Dessa perspektiv påverkar hur samverkan eller integration genomförs och huruvida det är en formell extern samverkan eller en informell intern samverkan.

Sammanfattningsvis saknas bredare forskning om underrättelseanalytikern som individ i relation till införandet av MDO-konceptet, och förhoppningen är att denna studie kan bidra med att belysa olika delar.

1.6 Forskningslucka

Trots ett växande intresse för både *Multi-Domain Operations* (MDO) och underrättelseanalysens förändrade roll, kvarstår en tydlig kunskapslucka i hur dessa två fält samverkar och påverkar varandra. Den forskning som är genomförd avseende underrättelsefunktionens stöd till MDO tar ofta sin utgångspunkt i amerikanska förhållande på den operativa eller teknologiska nivån. Även forskning om MDO tar sin utgångspunkt i relation till större nationer eller

organisationer (Olevnik & Vuk, 2025). Det har också framkommit (Olevnik & Vuk, 2025) att bland annat beslutsfattning, ledarskap och kultur påverkar förmågan att operationalisera MDO. Även om tidigare studier lyfter fram att organisatoriska faktorer såsom kultur, samverkan och ledarskap är centrala för att möjliggöra en effektiv implementering av MDO, är forskningen begränsad som empiriskt undersöker hur dessa faktorer erfaras av underrättelseanalytiker i deras dagliga praktik. Forskning om underrättelseanalys tenderar att fokusera på strukturer, processer eller organisationsteoretiska modeller, medan den enskilda analytikerns perspektiv förblir i stort sett utforskat. Forskning om underrättelsefunktionen och MDO har ofta tagit sin utgångspunkt i hur olika delar av inhämtningen passar in i MDO eller hur andra stödjande delar så som geografisk data ska användas inom ramen för MDO. Denna forskning är ofta relaterad till taktisk eller stridsteknisk nivå, och sällan ifrån en strategisk nivå.

Detta visar på en tydlig kunskapslucka: det saknas en tydlig vetenskaplig kunskap om hur underrättelseanalytiker i Sverige själva upplever, tolkar och hanterar de förändrade krav som MDO medför, inklusive hur deras yrkesroll, samverkansmönster och kompetensbehov påverkas av införandet av ett nytt arbetssätt kopplat till MDO.

Genom att förena teoretiska perspektiv från huvudsakligen organisationsforskning och MDO-konceptet bidrar studien till att utveckla en interdisciplinär förståelse av hur underrättelsefunktionen behöver utvecklas i en tid där teknik, social och kunskapsmässig integration är avgörande för militär förmåga.

1.7 Inom- och utomvetenskapliga bevekelsegrunder

Inomvetenskapligt

Genom att studera hur underrättelsefunktionen, och dess analytiker, påverkas av det framtida MDO-konceptet avser studien att bidra till en förståelse för den inre dynamik som uppstår mellan domänerna och funktionen men även behovet av samverkan. Studien fyller en lucka avseende en ökad förståelse för vad som sker inom underrättelsefunktionen vid en förändringsresa och hur detta påverkar det dagliga arbetet.

Utomvetenskapligt

Studien bidrar till att skapa en ökad förståelse för hur införandet av MDO påverkar olika delar av Försvarsmakten, i detta fall underrättelsefunktionen utifrån ett analytikerperspektiv.

2 Teoretiskt perspektiv

Det teoretiska ramverket skapar en analytisk struktur eller perspektiv mot det empiriska underlaget, i syfte att förstå hur analytikerna inom underrättelsefunktionen beskriver sin yrkesroll i förhållande till MDO. Studien utgår ifrån Mintzbergs organisationsteori som kompletteras med teori om vertikal och lateral samordning. Tillsammans kan dessa teorier möjliggöra en analys av påverkan på yrkesrollen med fokus mot struktur, ledning och samverkan.

2.1 Organisationsteori - Mintzberg

Organisationsteori har valts som huvudteori i denna studie, för att det är ett centralt verktyg för att förstå komplexa verksamheter och organisationer. På 1970-talet utvecklade Mintzberg (2023) en teori som beskriver organisationers uppbyggnad och styrning utifrån dess komponenter och krav från omvärlden. Denna teori som kommer användas som huvudteori i studien.

Teorin, *Mintzbergs konfigurationer*, består av fem olika delar som beskrivs utifrån följande begrepp som arbetar tillsammans; arbetare, stöd- och stabsfunktioner, mellanchefer, kultur och externt inflytande. De olika delarna kan ses linjärt, som en hubb, ett spindelnät eller som stuprör. Vidare beskriver Mintzberg (2023) att ju mer dynamisk miljö som en organisation verkar i, desto mer organisk behöver dess struktur vara för att möjliggöra snabb förändring och anpassning. Om organisationen arbetar i en komplex miljö, krävs en decentraliserad ledning. En centraliserad ledning är eftersträvansvärt om organisationen har en hög grad av extern eller yttre kontroll. Dessa två förhållande går emot varandra för en organisation som underrättelsefunktionen, som arbetar i en komplex miljö med en hög grad av yttre kontroll.

Mintzberg (2023) beskriver flera olika karaktärsdrag för en organisation. Två karaktärsdrag passar in på det studerande fallet:

- Den första är den professionella byråkratin (The Professional Assembly) som består av högt utbildade personer, vilka erhållit särskild utbildning internt i organisationen för att hantera arbetsuppgifterna autonomt. Arbetsuppgifterna behöver hanteras med stöd av yttre påverkande funktioner och med en hög grad av decentralisering och med en stor stödjande servicefunktion.
- Den andra är den projektinriktade organisationen (The Project Pioneer eller adhocrati organisationen) som är inriktad på utveckling och förlitar sig på koordination inom organisationen. Den består av experter och projektgrupper som är inriktade på olika projekt, både interna och externa.

Underrättelsefunktionen uppvisar drag tillhörande både den professionella byråkratin och den projektinriktade organisationen. Både utifrån dess krav på högt utbildade personer med ett autonomt arbete, och kravet på koordination och inriktning av olika projekt eller frågeställningar. Mintzberg teori skapar ett teoretisk ramverk för att analysera och förstå hur analytikerna balanserar mellan dessa två olika karaktärsdrag. Underrättelseorganisationen kommer i förändringen till MDO att behöva utgå från båda karaktärsdragen samtidigt. Därtill kommer de att behöva förändras i takt med en förändrad omgivning och teknik. Parallellt påverkas de även av andra förändringar, såsom införandet av en ny underrättelsemyndighet, vilket kan tolkas som att organisationen växer. Vid förändringar kan det även ske spänningar eller konflikter, kopplat till de olika konfigurationerna och de organisatoriska delarna behöver behandlas olika och utifrån respektive aktörsperspektiv och förutsättningar (Bolman & Deal, 2012, ss. 119-123).

2.2 Kompletterande ramverk – vertikal och lateral samordning

Mintzberg (2023) beskriver karaktärsdragen i en organisation, medan dess organisatoriska spänningar utifrån vertikal eller lateral samordning förklaras av Bolman och Deal (2012, ss. 80-90).

Den vertikala samordningen innebär att de högre nivåerna i en organisation samordnar och kontrollerar de underliggande delarna (Bolman & Deal, 2012, s. 82). Den laterala samordningen är ofta mindre formaliserad, mer flexibel och utvecklade för att fylla det tomrum som uppstår när vertikala samordningen inte fungerar. Detta innebär att de kan ske via informella möten och men även via formella möten. Behov av lateral samverkan är extra viktigt i organisationer som är komplexa och teknologin sofistikerad, vilket ökar behovet av samordningsformer. Organisationer behöver använda sig av både vertikal och lateral samordningsmetoder, där den laterala metod fungerar bäst i en komplex och snabbföränderlig miljö (Bolman & Deal, 2012, s. 90).

En ökad mängd data och ny teknologi gör att information blir tillgänglig för flera personer, och på flera organisatoriska nivåer. Den snabba överföringen av data och information har medfört ett mer flexibelt uppträdande och mer decentraliserad beslutsfattning (Bolman & Deal, 2012, s. 97). Den förbättrade teknologin minskar osäkerheten eftersom klyftan mellan mängden information en organisation behöver och som den har tillgång till minskar, vilket Gailbraith definierar som en osäkerhet (Bolman & Deal, 2012, s. 97).

Teorin kan användas för att analysera spänningarna i praktiken. Ökade krav på lateral samordning som kan påverka individen, samtidigt som det i en militär organisation finns behov av en lateral styrning.

2.3 Sammanfattning

Sammantaget används de två perspektiven som ett sammanhängande ramverk, i syfte att analysera det empiriska underlaget för analytikernas förändrade roll. Mintzberg (2023) används för att skapa en förståelse för karaktären i organisationens strukturella drag. Vertikal och lateral samordning av Bolman och Deal (2012) används för att analysera spänningar i praktiken som påverkar analytikernas vardag. Detta innebär att ramverket stödjer både organisatoriska karaktärsdrag och spänningar i praktiken.

3 Metod

3.1 Forskningsansats och metodologi

Studien utgår ifrån en kvalitativ, interpretivistisk forskningsansats (Bryman, 2016, ss. 52-56) för att studera hur analytiker i underrättelsefunktionen påverkas av utvecklingen och införandet av MDO-konceptet. Den kvalitativa forskningsansatsen motiveras utifrån att studien handlar om att förstå hur individer, i detta fall analytiker, uppfattar en specifik kontext. Ansatsen utgår ifrån att sociala fenomen kan förstås av de aktörer som befinner sig i den, genom att tolka och förstå dessa aktörer och hur de uppfattar den (Moses & Knutsen, 2022).

3.2 Datainsamling, urval och empiri

Det empiriska underlaget som utgörs av primärdata har inhämtats via kvalitativa intervjuer i form av semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2016, s. 561). Eftersom studiens syfte är att undersöka analytikers uppfattningar och tolkningar, har kvalitativa semistrukturerade intervjuer bedömts som den lämpligaste metoden. Det strategiska urvalet av intervjupersoner har initialt skett genom ett subjektivt urval, initialt av författaren genom kontakt med personer som arbetar med utvecklingsfrågor och arbetat som analytiker. Därefter har nya respondenter tillkommit via snöbollsmetoden (Essaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud, 2012, s. 258). Det grundläggande kriteriet vid urval av respondent var att de skulle ha en god förståelse för de nya domänerna och arbetat en längre tid inom funktionen. Detta innebär att de hade både kunskap och erfarenhet kopplat till det som ska undersökas. Genom att respondenterna hade en stor erfarenhet och kunskap inom funktionen var det enklare att föra ett samtal där respondenterna beskriver sin kontext som författaren skulle tolka. Respondenterna hade i detta fall unik kunskap, erfarenhet och information. (Essaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud, 2012, ss. 252-264). Totalt åtta personer intervjuades under oktober och december månad 2025. Utifrån intervjuerna uppnåddes teoretisk mättnad, trots att antalet respondenter var begränsat, eftersom de kvalitativa intervjuerna genomfördes med en homogen och erfaren grupp med djup kunskap. Detta innebär att den grupp som respondenterna representerade kan betraktas som överförbar avseende fördelningen mellan civila och militära samt ålder, och att respondenterna genom sin långa erfarenhet i respektive funktion hade omfattande kunskap om organisationen. (Malterud, Siersma, & Guassora, 2016)

3.2.1 Intervjutillfällena och respondenterna

Intervjuerna genomfördes i lokaler tillhörande Försvarmaktens Högkvarter, för varje intervju var 90 minuter avsatt. Samtliga respondenter räknas som seniora i sina respektive befattningar, med en placering vid Underrättelsekontoret (UndK) inom Militära underrättelse- och

säkerhetstjänsten (Must) tillhörande Försvarsmaktens högkvarter. Respondenterna var både män och kvinnor, med både civil och militär anställning. Intervjutidpunkter:

- Respondent 1: 27 oktober
- Respondent 2: 3 december
- Respondent 3: 3 december
- Respondent 4: 5 december
- Respondent 5: 11 december
- Respondent 6: 12 december
- Respondent 7: 10 december
- Respondent 8: 18 december

3.2.2 Anonymitet och samtycke till deltagande

Respondenterna blev informerade om att deltagandet var frivilligt och kunde avbrytas närsomhelst. Respondenterna blev även informerade om att de var anonyma, endast författaren är medveten om deras identitet. Underlaget används endast för denna studie och kommer att förstöras när studien är godkänd. (Alvinus & Borglund, 2023, ss. 57-60)

3.3 Analysmetod

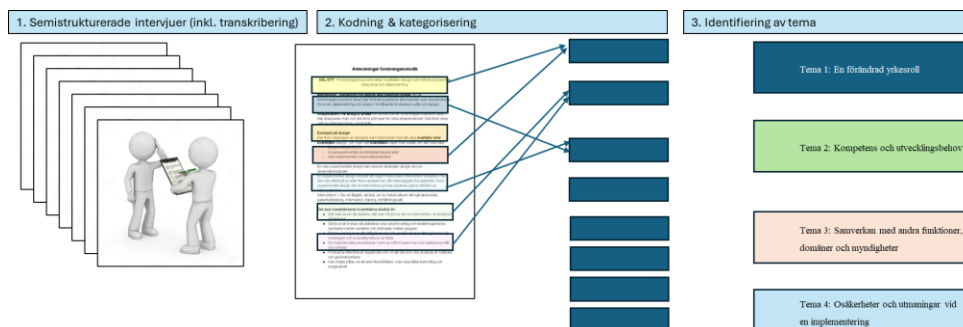
Metoden som används är *Tematisk analys* (TA), vilket är ett kvalitativt verktyg för att identifiera och analysera teman och mönster i data (Braun & Clarke, 2006). Det finns både teori- och empiristyrda tematisk analys (Alvinus, Borglund, & Larsson, 2023, s. 13). I denna studie användes empiristyrda inriktning, vilket innebär att teman upptäcks vid analys av det empiriska underlaget (Alvinus, Borglund, & Larsson, 2023, s. 25). En av fördelarna med TA är att det medger en flexibilitet avseende tillvägagångssätt, men samtidigt är nackdelen bristen på akademisk litteratur jämfört med andra teorier (Nowell, Norris, & White, 2017). Sammantaget bidrar den tydliga processen i TA med trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och ett neutralt förhållande (Nowell, Norris, & White, 2017).

3.3.1 Kodning

Analysen fokuserar på respondenternas berättelse, deras upplevda verklighet, avseende roller och utveckling. Den initiala kodningen är framtagen utifrån triangulering, mellan litteratur och en pilotintervju som genomfördes i oktober. I den initiala kodningen användes Nato metoden DOTMPLFI (Doktrin, Organisation, Träning, Materiel, Personal, Ledarskap, Faciliter, Interoperabilitet) (Nato, 2022) (Nato, 2021, ss. 50-51). Metoden används som ett analytiskt stöd i kodningen, för att kategorisera och därefter till del tolka empirin, med ett särskild fokus på Personal, Organisation och Interoperabilitet. Därefter genomfördes kodning efter de

övriga intervjuerna. Processen skedde i fem steg (Alvinus, Borglund, & Larsson, 2023, ss. 24-25; 81) (Braun & Clarke, 2006) (Nowell, Norris, & White, 2017):

1. Transkribering och genomläsning av intervjuunderlaget.
2. Initiala koder genererades och kategoriserades utifrån empirin.
 - Förändrade krav på funktionen och arbetsprocesser
 - Förändrade krav på personal och kompetensen
 - Skifte av perspektiv, nationellt till internationellt
 - Anpassning till nya krav, kompetenser och arbetsprocesser
 - Förståelse och kunskap om Multidomänoperationer och andra domäner
 - Samverkan med andra myndigheter
 - Osäkerheter och utmaningar
3. Identifiering av teman
 - Tema 1: En förändrad yrkesroll
 - Tema 2: Kompetens och utvecklingsbehov
 - Tema 3: Samverkan med andra funktioner, domäner och myndigheter
 - Tema 4: Osäkerheter och utmaningar vid en implementering
4. Granskning av teman utifrån kategorier och kodning.
5. En analytisk syntes med stöd av det teoretiska ramverket.



Figur 1 En översikt som visualiserar processen från intervjuer till framtagande av respektive tema

Sammantaget bidrar kodningen till en tydlig process som ökar trovärdigheten på studien, då den påvisar de olika stegen i den analytiska processen. Samtidigt är det en iterativ process som tar sin utgångspunkt i den initiala kodningen, för att därefter återkomma till datapunkterna och fortsätta utveckla teman och koder (Nowell, Norris, & White, 2017).

3.3.2 Metodreflektion och riskhantering

En central risk rör semistrukturerade intervjuer och det faktum att data kan påverkas av respondenternas organisatoriska lojalitet, sekretesskultur och rollspecifika begränsningar, vilket i sin tur kan skapa såväl anpassade svar som omedveten under- eller överrapportering.

För att hantera detta har öppna, neutralt formulerade frågor använts och uppföljningsfrågor ställts för att fördjupa resonemang i stället för att styra dem. En annan risk avser författarens förförståelse (med en bakgrund inom funktionen), som kan påverka både tolkning och analys, vilket har adresserats genom att föra anteckningar och pröva alternativa tolkningar av materialet. Det begränsade urvalet kan innebära risk för begränsad variation, vilket hanteras genom att intervjua personer från olika sektioner och ansvarsområden för att maximera bredden i perspektiv. Slutligen har etiska risker kopplade till anonymitet och känslig information hanterats genom att följa både nyttjandekrav och konfidentialitetskrav och att endast data av direkt relevans för studiens syfte dokumenterats och analyserats (Alvinus & Borglund, 2023).

3.4 Forskningsetiska överväganden

Under planeringen var sekretess återkommande, då det är av vikt med hänsyn till undersökningsobjektet. Underrättelsefunktionen omfattas av sekretess avseende bland annat metoder och samverkan. Därför har det vid förfrågan till respondenterna varit tydligt att det endast omfattat öppna uppgifter, frivilligheten och att det gick att avbryta sitt deltagande under processen (Vetenskapsrådet, 2024, ss. 62-63). Att studera och inhämta empiriskt underlag med koppling till underrättelsefunktionen, ställer krav på att hantera eller fundera på hur sekretess kan undvikas i det empiriska underlaget. En del av svaren kan omfattas av sekretess, därför har det varit viktigt att tillsammans med respondenterna gå igenom underlaget innan det användes, och att vid osäkerhet ta in en tredje part. Därutöver var respondenterna anonyma och de erhöll en bokstavs- och sifferkombination. (Vetenskapsrådet, 2024, ss. 65-68)

Underlaget kommer att förstöras av författaren efter genomförda studie. Forskningsunderlaget kommer därmed inte att meranvändas till andra studier och nyttjandet av det empiriska underlaget är alltså begränsat. Transkriberingen och kodningen har genomförts på en separat dator för att inte blanda data innan granskning.

En bakgrund inom underrättelsefunktionen möjliggjorde tillträde till organisationen, och personer som ville ställa upp som respondenter. Samtidigt kan bakgrunden skapa förutfattade meningar eller svar, därför var det viktigt att ta utgångspunkt i tidigare forskning och vara trogen de resultat som den empiriska data framhävde, oavsett resultat eller riktning

([Vetenskapsrådet, 2024, s. 77](#)). Samtidigt kan den tidigare erfarenheten skapa ett beroendeförhållande vid intervjuerna och det var viktigt att förhålla sig objektivt.

4 Analys

4.1 Inledning

Studien utgår ifrån en problematik där underrättelsefunktionens roll förändras med införandet av MDO-konceptet men även av teknikutveckling och inträde i Nato. Det saknas idag kunskap om hur analytiker uppfattar den förändrade situationen och påverkar deras analytiska arbete, samverkan och synen på teknisk och kulturell interoperabilitet.

4.2 Tema 1: En förändrad yrkesroll

Flera av respondenternas utsagor visar på en pågående utveckling av underrättelseanalytikerns yrkesroll och vardag, där teknikutveckling, införandet av MDO och Sveriges Nato-medlemskap samverkar och förstärker varandra. Därutöver nämns även den kommande etableringen av en ny civil underrättelsetjänst. Denna förändring kan analyseras genom Mintzbergs organisationsformer (Mintzberg, 2023) samt Bolman och Deals strukturella och kulturella perspektiv (Bolman & Deal, 2012).

Flera av intervjupersonerna beskriver hur *teknikutvecklingen* i form av användningen av AI (Artificiell Intelligens) kommer påverka yrkesrollen i samtliga delar av underrättelseprocessen. Användningen av AI kan möjliggöra analys av större datamängder samtidigt som det kommer att kräva förståelse för processen för att säkerställa källskydd. En av respondenterna betonade vikten av att analytiker är nära både utvecklingsprocessen och samverkar i labbmiljöer för att möjliggöra en utveckling av tekniska system i nära integration med användarna. Detta skulle kräva en organisation med ett dynamiskt förhållande för att klara av snabba förändringar. Enligt Mintzberg (2023) skulle en sådan organisation behöva en decentraliserad ledning för att kunna vara effektiv i en dynamisk miljö. Samtidigt visar behovet av medverkan i utvecklingen ett drag mot standardisering, vilket kan tolkas som ett uttryck för spänningen mellan de olika ingående delarna vid implementering.

Flertal respondenter lyfte att förändringsresan med införandet av digitaliseringen är tätt sammankopplad med införandet av MDO-konceptet. Därutöver lyfte flera respondenter skiftet från ett nationellt perspektiv till ett mera internationellt, som en viktig brytpunkt som påverkar yrkesrollen.

”Digitalisering och AI underlättar medan NATO är en fundamental förändring, på detta ska vi implementera ett nytt operativt koncept, det kommer bli en stor påverkan” – Respondent 7

Detta kan visa på hur det dagliga arbetet i praktiken påverkas av införandet av MDO men även som en förlängning på medlemskapet i Nato. De vanliga arbetsuppgifterna förändras

utifrån ett organisatorisk perspektiv med medlemskapet, som i sin tur påverkar hur analytikern ta fram sina produkter som ska delges olika beslutsfattare. Att paketeringen av produkterna kommer att påverkas exemplifieras i citatet nedan.

”Informationen finns idag, frågan är hur du paketerar den” – Respondent 2

Detta innebär att individen behöver ha en ökad förståelse för de nya perspektiven och behovet för att kunna skräddarsy sina produkter mot olika kunder eller uppdragsgivare. Om produkter inte anpassas finns det en risk att implementeringen misslyckas på grund av användning av föråldrade produkter, vilket indikerar ett drag mot den stagnerande byråkratin. Enligt Mintzberg (2023) innebär detta att mellanchefer (beskrivs som *Managers* av Mintzberg) behöver agera som en länk mellan olika delar för att få det inre att fungera men även det yttre med extern samverkan och att agera som katalysatorer det vill säga att förstå de olika perspektiven under implementeringen. Bolman och Deal (2012) används för att beskriva dagens miljö som är präglad av en vertikal samordning och respondenterna bekräftar att miljön utmanas av en förskjutning mot en mera horisontell samordning, där informationsflöden korsar organisatoriska och funktionella gränser. Detta är särskilt tydligt i relation till MDO, där effekter ska skapas i samtidighet och samverkan över domäner.

”Vi går från Word till något annat, kommer påverka den enskilde...vi går från ett otekniskt system till ett nytt...” – Respondent 3

Det ovanstående citatet visar att det sker en transformering avseende teknik (omstrukturering utifrån teknologin) och digitalisering, som kommer påverka både individ och organisation avseende arbetsprocesser och samordning. Detta skifte indikerar ett skifte från det som Mintzberg (2023) beskriver som professionella byråkratin till något annat, måhända mer projektliknande. Denna förskjutning stöds även av det som beskrivs ovan som en förskjutning mot en mer horisontell samordning (Bolman & Deal, 2012).

Samtidigt visar det på ett skifte avseende materiel och organisation och påverkar förmågan utifrån DOTMPLFI, både organisationen och materielen men även personalen utifrån vad som behöver finnas och användas i organisationen. Den nya materielen kommer sannolikt vara mera teknisk, vilket i sin tur kan påverka individernas arbetsuppgifter eller interna arbetsmoment.

”...ingen kommer bli så duktig, utan det kan lösas genom att arbeta integrerat, i samma system, fusionerat...” – Respondent 3

Ovanstående citat indikerar att det kan bli ett mer fokus på team i stället för individ, vilket kommer påverka den enskilda individen och arbetsprocesserna. Tyngdpunktsskiftet kan ses som ett fokus på den professionella byråkratin till den projektnriktade byråkratin, vilket skulle innebära en förskjutning mot en högre grad av decentralisering och ökat fokus på stödjande funktioner.

”Vi måste bryta stupröret och jobba ihop, våga öppna upp, för att få effekt” – Respondent 4
Detta citat indikerar behovet av att skifta till en mer lateral samordning, som är mindre formell och mer flexibel (Bolman & Deal, 2012). Samtidigt påvisar det ett behov till interoperabilitet och att funktionen behöver utvecklas tillsammans med övriga delar. Dagens vertikala samordning beskrivs även i en artikel i KKrVA¹.

”Många gånger är Open Source-information både tillförlitlig och snabbare än en traditionell underrättelsetjänst, vilka alltid brottas med vikten av att skydda källor.” (Lindfors, Ludvig, Scheynius, & Lundberg, 2024)

Både citatet av R4 och insändaren i KKrVA indikerar att underrättelsefunktionen behöver våga öppna upp för fortsätta vara relevant särskilt i ett kortsiktigt tidsperspektiv. Clark (2023) beskriver förhållandet så som *understanding the customer* (Clark, 2023, s. 59) och *use a broad perspective* (Clark, 2023, ss. 76-77), vilket innebär att förstå mottagaren, dennes behov och tidsperspektiv och samtidigt kunna sätta det i relation till annat eller ta fram det kunden inte visste hen behövde och därmed skapa mervärde.

Sammantaget indikerar detta att underrättelseanalytikerns yrkesroll är under omvandling, där teknikutveckling, införandet av MDO och Sveriges Nato-medlemskap sammantaget förändrar både arbetssätt och organisatoriska förutsättningar. Rollen rör sig från ett mer individuellt, delvis avgränsat analysarbete mot ett mer integrerat och med fokus på team, där samverkan, tempo och anpassning till mottagarens behov blir centrala.

Ur ett organisatoriskt perspektiv indikerar detta en förskjutning från professionell byråkrati mot mer projekt- och nätverksliknande former med ökad decentralisering och tvärfunktionell samordning. Samtidigt utmanas den traditionella vertikala styrningen till förmån för horisontella informationsflöden, vilket överensstämmer med Bolman och Deals (2012) strukturella och kulturella perspektiv. För analytikern innebär det inte enbart nya tekniska verktyg, utan även ökade krav på förståelse för operativa sammanhang, samverkansförmåga och kulturell

¹ KKrVA – Kungliga Krigsvetenskapsakademien

interoperabilitet. Den förändrade yrkesrollen präglas därmed mindre av produktion av enskilda underrättelserapporter och i högre grad av kontinuerlig delaktighet i gemensamma processer för att skapa effekt i en multidomänkontext.

4.3 Tema 2: Kompetens och utvecklingsbehov

Respondenternas utsagor visar att den förändrade yrkesrollen inte enbart innebär nya individuella kompetenskrav, utan även en omfördelning av organisatoriska tyngdpunkter. Analysen visar att införandet av MDO, i kombination med teknikutveckling och Nato-medlemskap, driver fram ett skifte från traditionellt utbildnings- och processfokus mot en mer integrerad och organisationsnära kompetensutveckling.

Utifrån ett DOTMPLFI perspektiv påverkas Organisationen, Materielen och Personalen, och när detta påverkas behöver Utbildningen eller Träningen förändras eftersom det finns ett beroendeförhållande.

”...vi behöver även utbilda våra mottagare på vad vi kan och inte kan, samtidigt som vi behöver förstå deras behov och miljö” – Respondent 4

Det handlar om utbildning kopplat till både operationsplanering, motståndaren, analysmetoder och om hur tekniken fungerar. Därutöver framkom vid intervjuerna att det finns behov för utbildning i den icke-militära miljön, för att öka förståelsen och förmågan, särskilt avseende val av samarbetspartners. En del av respondenterna menade att det ibland glöms bort att medarbetare inte alltid vill samverka och att det finns en motståndare. Därutöver poängterade en del respondenter att det finns olika agendor, vilka behöver förstås.

”Det behövs utbildning i vad är MDO?” - Respondent 6

Det har framkommit vid intervjuerna att det finns behov av en ökad teknikanvändning, både av AI och andra tekniska lösningar som en del i digitaliseringen. Detta kommer påverka den enskilda analytikern som troligen behöver ha ökad teknisk kunskap för att förstå hur tekniken fungerar, men även för att använda och vidareutveckla den. Det framkom att analytiker och chefer behöver förändrade *mindset* eller perspektiv, för att få en större effekt av dagens teknik. Detta innebär att skapa funktionsöverskridande grupper med ett närmande till både datautvecklare och stödjande funktioner. För en snabbare utveckling och skapa förståelse för varandra olika perspektiv, i syfte att öka effekten av det inhämtade underlaget till stöd för delgivningen. Utifrån Mintzberg (2023, ss. 52-59) kan detta tolkas som en förskjutning mot en matrix-organisation, där medarbetare har flera olika chefer.

”...fysisk närhet, för att kunna skapa fusion...” – Respondent 4

Återigen påverkar detta Organisationen, Materielen och Personalen samt Träningen ur ett DOTMPLFI-perspektiv. Det innebär att analytikerna behöver förstå olika organisationers mandat och uppgifter för att kunna samverka på ett individuellt plan. Därmed behöver även träningen förändras i grunden. Den grundläggande underrättelseutbildningen behöver ske formellt men därefter integreras i det dagliga arbetet. Träningen kan bli en naturlig och integrerad del av det dagliga arbete, där analytikerna lär sig nya applikationer när de är med och utvecklar dem. Samtidigt indikerar empirin via respondenterna att förändringar påverkar organisationens struktur. Behovet av funktionsöverskridande team, nära samverkan med tekniska specialister och fysisk närhet för att möjliggöra fusion av data pekar mot en mer flexibel och adaptiv organisationsform. Detta kan tolkas genom Mintzberg (2023), där underrättelsefunktionen rör sig bort från en professionell byråkrati, med stark individuell expertis och relativt stabila processer, mot mer projekt- och teamorienterade arbetsformer. Detta kopplar även an till den förändrade yrkesrollen (tema 1). I en sådan struktur blir samarbete och kollektiv problemlösning viktigare än individuell spetskompetens inom avgränsade områden.

Skiftet av perspektiv med *big-data*, eller mängden data som en analytiker behöver analysera, togs upp av en respondent. I datamängden har även tillgången på OSINT (Open Source Intelligence) och SOCMINT (Social Media Intelligence) ökat. Respondenten lyfte att användningen av data från dessa områden ökar och ställer samtidigt krav på analytiker att vara kritisk till underlaget. Digitaliseringen medger en ökad datatillgång via sociala media och andra öppna källor som ställer tidsperspektivet i fokus. Detta gör att information från dessa kanaler kan vara lika viktiga i framtiden som signalspaning (SIGINT) och mänskliga källor (HUMINT) enligt en av respondenterna.

”Ägarskap över informationen, den ska kunna delas men samtidigt ha källskydd” – Respondent 8

Detta innebär att det behöver finnas utbildning i hur information tvättas för att bibehålla källskydd, eller information om hur den samlats in. Detta behöver finnas på samtliga nivåer, då en samverkan kommer ske på flera olika nivåer och med olika militära förband och icke-militära enheter både nationellt och internationellt. Ur ett teoretiskt perspektiv innebär detta att informationen ska kunna flöda både horisontellt och vertikalt. Däremot måste information om hur data samlas in kanske skyddas både utifrån *Silos and slob*s (Mintzberg, 2023, ss. 50-51), vilket innebär att det sektioneras både mellan hierarkiska nivåer och inom domänerna. Flera

av respondenterna beskriver hur informationen måste vara sökbar i olika databaser, särskilt när digitaliseringen tar fart, och vara användbar på olika nivåer samtidigt, kopplat till olika frågeställningar.

En av respondenterna beskriver att inga direkta förändringar är kopplade till införandet av MDO, men att det däremot genomförs förändringar kopplade till medlemskapet i Nato. Denna förändring har endast påbörjats och genomförs samtidigt som en förändring av underrättelsefunktionen och hänvisar till etableringen av en ny civil underrättelsetjänst. Respondenten beskriver det förändrade kravet, som innebär ett behov av en högre operativ förståelse avseende operationsplanering och operationsledning, för att kunna förstå hur underrättelsefunktionen kan ta sig an sina krav och därmed utforma sina produkter. Ett exempel som beskrevs var kunskap om verkansfunktionen², vilket kan förenklas till vad som ska påverkas och i vilket syfte samt när och av vem.

Respondenternas betoning av behovet av ökad operativ förståelse, inklusive kunskap om operationsplanering och verkansprocesser, förstärker bilden av en breddad yrkesroll. Analytikern förväntas, enligt flera respondenter, i högre grad förstå hur underrättelser används i praktiken och anpassa sina produkter därefter. Detta indikerar att kompetensutvecklingen inte enbart är teknisk, utan även konceptuell och kognitiv. Utbildning i MDO beskrivs som nödvändig, men respondenterna pekar samtidigt på att doktrinära beskrivningar behöver omsättas i praktiska tillämpningar för att få effekt i praktiken. Sammantaget visar analysen att kompetens- och utvecklingsbehoven som följer av MDO inte kan förstås isolerat på individnivå. De är nära kopplade till organisatoriska förändringar där nya tekniska system, förändrade samverkansmönster och ökade krav på operativ relevans samverkar.

4.4 Tema 3: Samverkan med andra funktioner, domäner och myndigheter

Samverkan är en viktig och naturlig del för analytiker inom underrättelsefunktionen och behövs för att skapa en ökad förståelse om behov och för att inhämta information. Med införandet av MDO ska militära och icke-militära förmågor hanteras, vilket innebär att en samverkan behöver ske inte bara med militära enheter utan även med företag och andra myndigheter och organisationer.

Flera av intervjupersonerna beskrev hur samverkan, både inom och utom Försvarmakten, är beroende av en *teknisk interoperabilitet*. Det beskrevs att kravet på interoperabilitet inte enbart gäller mellan olika domäner och funktioner, utan även gentemot andra nationer och på

² Targeting på engelska

plattformsnivå. Detta innebär en horisontell samverkan mellan domäner, andra myndigheter och organisationer men även en vertikal samverkan avseende de militära nivåerna. Vertikal samverkan mellan strategisk, operativ och taktisk nivå, liksom informationsutbyte i nära realtid, kommer att kräva både nya tekniska system och nya perspektiv hos dem som delar informationen, särskilt avseende hur informationen sprids. Denna delning av data behöver även ske i den horisontella planet, utifrån att information behöver delas till ledningsorgan inom Nato. Detta lyftes avseende sammankopplingen av sensorer, verkanssystem och beslutsfattare i samtliga domäner, men med olika upplösningsnivåer beroende på roll. Därutöver lyftes det hur *användning av AI* kan underlätta samverkan med andra nivåer eller organisationer utifrån att analytikern kan få bättre stöd att klassificera rapporter. Denna klassificering kan ske utifrån vad som får delges andra organisationer men kan även användas för att spåra eller följa upp vad som redan är delgivet. Detta skulle medge en ökad överblick över delgiven information men även minska tidsåtgången i administration för att granska klassificering.

Denna delning av data kan ske på ett flexibelt uppträdande med ett decentraliserad beslutsfattande (Bolman & Deal, 2012, s. 97). Det framkom även i Försvarsmaktens underlag (Försvarsmakten, 2025, s. 16), överväganden om det militära försvarets utformning. Försvarsmakten har påbörjat ett arbete för införande av en gemensam IT-infrastruktur med FMV, FRA, Säpo och FOI. Denna struktur är baserad på molnbaserade digital lösning. Detta skulle sannolikt öka digitala möjligheten att samverka för analytiker över myndighetsgränserna, men även minska behovet av det som Mintzberg beskriver som stöd- och stabsfunktioner (Mintzberg, 2023). Orsaken är att det kan samordnas mellan myndigheterna, i stället för att det ska utvecklas olika tekniska lösningar vid respektive myndighet. En av slutsatserna i en studie av FOI var att kravställnings- och utvecklingsprocesser kan bli snabbare, mer iterativ och anpassad till mjukvarubaserade system (Granåsen, Herkevall, & Lövström Svedin, 2023, s. 29). Detta skulle kunna ske med en ökad samverkan mellan myndigheterna och därmed underlätta för analytikerna.

”Tjänsterna vill jobba med tjänsterna, kulturen är ju samma” – Respondent 2

Detta innebär möjligen att underrättelsetjänsterna och dess analytiker, oavsett om de tillhör en civil eller militär organisation, har kulturella utmaningar att samverka med stabsfunktioner och deras underrättelseorganisation, samtidigt som tekniska lösningar ska underlätta en samverkan. Denna interna samverkan behöver dock inte påverka delgivningen av data. Möjligen för att det är lättare att delge inom egen organisationen, enligt en av respondenterna.

Nationellt finns NUE³ (Försvarmakten, 2025) och i Nato finns NIFC⁴ (IFC, 2025) som båda har till uppgift att ta nationella underrättelser och föda in i den ordinarie stabsfunktionen på olika nivåer. Men samtidigt kan det skapa en distans mellan analytiker och beslutsfattare eller andra personer som behöver informationen, vilket kan påverka den operativa effekten. Förmågan att dela underrättelser mellan nationer (cross-national sharing) är en viktig bottenplatta för att MDO ska fungera. Vikten av att dela information, som exempel bör delgivning till både Nato och EU vara en normalbild, i syfte att öka kvalitén på situationsuppfattningen enligt FHS rapport *Framtidens säkerhetstjänst i totalförsvaret* (Häggström, o.a., 2024, s. 129). Samtidigt framkommer att detta kräver en bra förståelse för egna förmågor inom alliansen, vilket ofta är känsligt. (Gilli, Gilli, & Grgic, 2025)

”Fel kultur gör att vi inte kan samverka.” – Respondent 2

En av respondenterna beskrev hur olika kulturer både inom den egna organisationen och med andra påverkar hur vi kan samverka. Detta är ett exempel på vad enskilda analytiker upplever som en svårighet i sin vardag, det vill säga att olika kulturer påverkar möjligheten att samverka. Samtidigt är analytikerna vana vid att samverka inom ramen för andra forum, vilket framkom i samtalen med respondenterna. Respondenten poängterade att nya forum för samverkan etableras, där civila och militära aktörer möts och att samverkan inom det militära behöver ske mellan olika domäner och nivåer för att möjliggöra datafusion. Inom ramen för detta blir kultur något att ta hänsyn till eller ha förståelse för hos den enskilda individen.

”Olika definitioner, men vad betyder det egentligen? Att samordna alla instrument och av vem?” – Respondent 3

För den enskilda individen inom underrättelsefunktionen påvisar citatet att personen behöver kunna och förhålla sig till olika definitioner av MDO, beroende på vem den interagerar med. Här kan det vara en skillnad nationellt men särskilt internationellt, om det är mot Nato eller i olika bi- och multilaterala forum.

”Behöver vi förändra organisation för att hantera MDO, spontant nej. Utan det är samordningen som behöver påverkas” – Respondent 3

Sammantaget påvisar respondenterna att det kommer behövas mer samverkan och delning av data mellan domäner, med icke-militära entiteter, och att den enskilda analytikern behöver ha

³ NUE - Nationella Underrättelseenheten

⁴ NIFC – Nato Intelligence Fusion Centre

en förståelse för och vara aktiv i denna utveckling. Det innebär att det inte bara är organisationen som påverkas av det nya konceptet utan även utbildning/träning och personal utifrån ett DOTMPLFI perspektiv.

4.5 Tema 4: Osäkerheter och utmaningar vid en implementering

När ett nytt koncept ska införas finns osäkerheter och utmaningar som påverkar förändringen. En av de stora utmaningarna som lyfts fram av respondenterna är att skapa digitala förutsättningar för informationsdelgivningen eller den digitala transformeringen. Detta beskrivs som en förutsättning för att underrättelsefunktionen ska kunna stödja MDO. Analytiker behöver kunna byta data, förstå domäner och den icke-militära miljön i både ett nationellt och internationellt perspektiv. Detta är enligt respondenterna en utmaning med den kommande implementeringen, samtidigt som organisationen ska delas upp och en ny civil underrättelsetjänst bildas.

”Det är en utmaning att dela och segmentera samtidigt” – Respondent 2

Citatet indikerar på en utmaning och en kulturell skillnad kring hur information ska delas och fusioneras samtidigt som den behöver skyddas. Detta indikerar att arbete fortsättningsvis kommer behöva ske i silos ([Mintzberg, 2023](#)) samtidigt som informationen behöver kunna flöda till den som behöver den, utanför den egna gruppen.

”Vi kommer inte åt all information, på grund av organisatoriska hinder...” – Respondent 8

Flera av respondenterna diskuterade ägarskapet av data eller informationselement som en utmaning. Det innebär ökad informationsdelning mellan nivåer och organisationer samtidigt som källskyddet bevaras, alltså hur informationen inhämtats.

Enligt några av respondenterna är förmågan att samordna eller orkestrera militära och icke-militära förmågor mellan nationer svårt, då nationella intressen kan komma emellan. Det samma gäller på en nationell nivå, mellan försvarsgrenar och med privat sektor och andra myndigheter.

Sammantaget indikerar detta att en av de största förändringarna inte är teknisk, utan organisatorisk och kognitiv. Analytiker och chefer behöver fortsatt förstå behovet av samtidighet och tempo, det vill säga att informationen är tillgänglig för olika nivåer och enheter samtidigt för att omsättas och skapa effekt.

4.6 Sammanfattning

Under analysen har flera olika perspektiv framkommit, samtidigt som det varit en utmaning att koppla empirin till införandet av MDO-konceptet. En av anledningarna är att det som studeras omgärdas av sekretess, vilket är svårt att fånga i intervjuerna och sedan analysera utifrån ett teoretiskt perspektiv. Sammantaget ger detta ett gott resultat kopplat till frågeställningen och diskussionen i nästa kapitel.

5 Diskussion

5.1 Resultatdiskussion

Resultatet visar att införandet av MDO påverkar underrättelsefunktionen mer än som beskrivits i tidigare forskning. Studiens resultat bekräftar tidigare forskning men påvisar samtidigt konsekvenser för analytiker i dess yrkesroll och på ett organisatoriskt och individuellt plan.

Respondenternas beskrivningar av en förändrad yrkesroll, där analytikern i ökande grad blir en kontinuerlig deltagare i operativa processer snarare än en avgränsad kunskapsproducent, ligger i linje med tidigare forskning inom underrättelseanalys. Förändringsresan påbörjades i skiftet från nationellt till internationellt perspektiv, vilket fick en hård brytpunkt med medlemskapet i Nato. Heuer (1999) betonar vikten av analytikerns förståelse för beslutsmiljön och de kognitiva begränsningar som påverkar analysarbete, medan Clark (2023) framhåller betydelsen av att underrättelser anpassas efter mottagarens behov, tidsperspektiv och kontext. Studien bidrar genom att visa hur teoretiska resonemangen får konkreta organisatoriska och praktiska uttryck i implementeringen. Det empiriska underlaget indikerar att kraven på operativ förståelse, samverkan och tempo inte längre är tillägg till analysrollen, utan centrala komponenter i det dagliga arbetet. Därmed kan studien bidra med att visualisera den pågående förskjutningen av analytikerns roll utifrån implementeringen av MDO.

Utifrån ett organisatoriskt perspektiv, ligger resultaten i linje med Mintzbergs (2023) resonemang om att komplexa och dynamiska miljöer kan påverka riktningen på organisationer från professionell byråkrati mot mer projekt- och nätverksliknande former. Respondenternas beskrivningar av ökat behov av horisontell samordning, funktionsöverskridande team och nära samverkan med tekniska specialister stödjer den teoretiska utgångspunkten. Samtidigt visar studien på en spänning i underrättelsefunktionens behov av sekretess, källskydd och segmentering, vilket innebär att delar av arbetet fortsatt måste bedrivas i silos. Resultaten visar att Mintzbergs teoretiska ramverk kan behöva vidareutvecklas för att fullt ut fånga särskilda förutsättningarna vid transformering mot en hybridorganisation i dagens tekniska miljö.

Tidigare forskning (Granåsen, Herkevall, & Lövström Svedin, 2023) har framhållit hur digitalisering, AI och ökad tillgång till öppna källor förändrar underrättelseanalysens förutsättningar, bland annat genom snabbare informationsflöden och större datamängder. Resultaten i studien bekräftar detta, men indikerar samtidigt att de största utmaningarna inte är tekniska, utan organisatoriska och kulturella. Samtidigt visar det empiriska underlaget att implementeringen kan ses som en socioteknisk förändring, påverkad av teknisk interoperabilitet,

gemensamma IT-lösningar och informationsdelning över myndighetsgränser. Dessa utmaningar beskrivs av Bolman och Deal (2012), genom strukturella och organisationskulturella perspektiv. Det empiriska underlaget påvisar svårigheterna med tekniska möjligheter och organisatoriska hinder. Samtidigt kopplar studien an till Zegart (2011) och behovet av en utveckling för en underrättelsefunktion om den ska överleva, vilket överensstämmer med behovet av kontinuerligt lärande (Heur, 1999).

Sammantaget visar intervjuerna att MDO-konceptet påverkar samtliga domäner och funktioner, samtidigt som olika utvecklingar inom Försvarsmakten pågår, bland annat orsakade av medlemskapet i Nato och digitaliseringen. En av de större förändringarna är att analytikernas yrkesroll förändras, inte enbart utifrån teknik, utan även epistemologiskt från kunskapsproducent till kontinuerlig deltagare i operativa beslutsprocesser. Samtidigt kommer tekniken att påverka individen i vardagen, och att även ny teknik och ett nytt koncept kommer att leda till kulturella och organisatoriska förändringar.

5.2 Metoddiskussion

Studien använder en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer, vilket bedöms som lämpligt för att studera hur analytiker påverkas av införandet av MDO. Studiens forskningsfråga är explorativ och inriktad på erfarenheter och tolkningar, vilket motiverar valet av en kvalitativ metod framför kvantitativa. Intervjuerna möjliggjorde fördjupade resonemang kring både organisatoriska, kognitiva och kulturella förändringsprocesser, vilka kan vara svåra att uppfatta i strukturerade metoder.

Urvalet består av åtta respondenter med mycket lång erfarenhet inom underrättelsefunktionen på militärstrategisk nivå. Det empiriska underlaget gav en god inblick avseende påverkan hos analytikerna men även funktionen som helhet. Även om urvalet avgränsades till den militärstrategiska nivån påverkar inte det resultatet som fokuserar på den militärstrategiska nivån, där implementeringen tar sin början. På den strategiska nivån är ofta fokus på samordning, interoperabilitet och organisatorisk anpassning. Analytiker på operativ eller taktisk nivå kan möta andra typer av utmaningar, exempelvis kopplade till tidspress, teknisk systemanvändning eller direkt stöd till förband, vilka inte fångas fullt ut i studien.

Sekretess påverkar studier av underrättelsefunktionen och är en av orsakerna att det begränsar möjligheten att diskutera maktstrukturer, beslutsvägar och konkreta exempel på samverkan och implementering. Analysen kan därmed vara påverkad av ett fokus på upplevda påverkansfaktorer och kanske inte alltid faktiska.

Analysen baseras på Mintzbergs organisationsformer (2023) och kompletteras med Bolman och Deals (2012) strukturella perspektiv samt utvalda dimensioner av DOTMPLFI, huvudsakligen i den initiala kodningen för analys av förmågeutveckling. Sammantaget har dessa teorier underlättat att strukturera empirin. Teorierna har varit lämpliga men skulle kunnat kompletteras av teori om kultur för att komplettera med andra perspektiv.

Sammantaget innebär de metodologiska valen att studiens resultat inte ska förstås som generaliserbara avseende implementering av nya koncept utan generaliserbara för liknande organisationer och kontext. Styrkan i studien är det empiriska bidraget och dess tolkning av en underrättelsefunktion i förändring.

6 Avslutning

6.1 Sammanfattning och slutsatser

Den övergripande forskningsfrågan har varit hur underrättelseanalytikens yrkesroll förändras i relation till införandet av MDO. Analysen visar att analytikernas beskrivningar präglas av en tydlig upplevelse av förändring, där MDO inte kan förstås isolerat utan samverkar med teknikutveckling och Sveriges Nato-medlemskap. Dessa faktorer påverkar analytikerns yrkesroll på flera nivåer och studien visar att analytikens yrkesroll förändras huvudsakligen utifrån fyra områden.

Först avses det dagliga arbete (metoder) där arbete mer sker i gemensamma processer, vilket innebär ett mer fokus på team i stället för individ och integrerat arbete där samverkan, tempo och anpassning till mottagarens behov är ledord. Det skulle innebära en tyngdpunktsförskjutning mot decentraliserad underrättelseledning och ökar behovet av nationell och internationell samverkan, vilket kräver ökad förmåga att navigera både inom den egna organisationen och i externa organisationer samt krav på kulturell förståelse. För det andra ökar kraven på teknisk interoperabilitet och digitala verktyg och får en allt större betydelse i det dagliga arbetet. Det är motsägelsefullt att dela information samtidigt som den behöver vara i solos för källskydd. För att det ska kunna delas krävs bland annat tillit mellan varandra, utöver lagstiftning, då vi behöver förutsätta att informationen är tillförlitlig och verifierad. Det tredje är ett skifte i kompetenskrav, där både operativ och konceptuell förståelse krävs utöver kunskap om det tematiska området, vilket innebär kunskap om egen operationsplanering och verkansprocessen. Därutöver behöver det ske en mera kontinuerlig kompetensutveckling, som är individberoende för att fortsatt kunna bidra som en integrerad del i förändringsprocessen. Slutligen ställs krav på förändring av nuvarande struktur, ökade krav på decentralisering och samordning. Analytikerna behöver ha ett större manöverutrymme och samtidigt balansera kravet på informationsdelgivning med kravet på källskydd och olika intressen. En mer komplex miljö ställer ökade krav på analytikerna att förstå helhet och ett kontinuerligt lärande (Heur, 1999). Därutöver behöver det ske en översyn av lagstiftning, som påverkar manöverutrymmet, för att skapa förutsättningar till samverkan mellan myndigheter i rätt tid. Exempelvis att information kan flöda horisontellt och vertikalt samt direktåtkomst av inhämtad data som i nära realtid kan analyseras av flera myndigheter samtidigt och delges till olika beslutsfattare.

Detta innebär att skiftet från individ till team fokus innebär behov av förnyade styrmodeller, för att implementeringen inte ska hindras av kultur och nuvarande rutiner trots teknologiska investeringar. En förståelse för teknik men även att kunna tolka information från flera olika

domäner, och kunna prioritera den i nära realtid är avgörande. Detta innebär ett integrerat lärande för att minska kompetensgap vid en implementering. En ökad lateral samordning ställer krav på analytikernas medverkan, vilket innebär att interoperabilitet, delning av data och förtroendebaserade nätverk blir framgångsfaktorer. Ledarskap, kultur och motivation är lika viktigt som teknik. För beslutsfattare och chefer innebär detta att förändringsledning måste integreras tidigt i processen för att undvika att potentialen i konceptet hindras.

Sammantaget indikerar studien att införandet av MDO, i samverkan med andra pågående förändringsprocesser, inte enbart justerar underrättelseanalytikerns arbetsformer utan bidrar till en mer genomgripande transformation. Yrkesrollen framträder som alltmer integrerad, adaptiv och beroende av tvärfunktionell samverkan. Denna utveckling kan i förlängningen påverka både underrättelsefunktionens organisering och dess operativa effekt.

6.2 Resultatens relevans för militär yrkesutövning eller krigsvetenskapen

Resultaten har tydlig relevans för den militära yrkesutövningen. Internt inom underrättelsefunktionen bidrar studien till en ökad förståelse för de utmaningar och förändrade roller som följer av implementeringen. Externt erbjuder studien perspektiv för exempelvis planerings- och utvecklingsfunktioner genom att synliggöra hur funktionen påverkas av implementeringen. Genom det empiriska bidraget ges en inblick i underrättelsefunktion under transformation, vilket i förlängningen bidrar till ökad organisatorisk effekt och förbättrad samordning.

Sammantaget visar studien att beslutsfattare, stabsofficerare och producenter av beslutsunderlag behöver utveckla en fördjupad ömsesidig förståelse för varandras förutsättningar för att minska risken för missförstånd och bättre hantera förväntningar, särskilt i komplexa och tidskritiska miljöer.

6.3 Förslag på vidare forskning

Studien prioriterade respondenter med lång erfarenhet på militärstrategisk nivå. Möjligen hade det kunnat bli ett annat resultat med ett urval från den operativa och taktiska nivån. Ett förslag på vidare forskning är att genomföra en studie som studerar hur underrättelsefunktionen påverkas på den operativa och taktiska nivån, samt med mer juniora analytiker eller stabsofficerare för att få ett annat perspektiv.

Därutöver är ett förslag att studera hur en samverkan med icke-militära enheter inom ramen för MDO påverkar dessa enheters legala status som kombattanter och icke-kombattanter.

7 Litteraturförteckning

- ACT. (2025). *Nato Multi Domain Operations - Conference Report 2025*. NATO ACT.
Hämtat från <https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2025/11/2025-NATO-MDO.pdf>
- Aionesei, G.-A., & Panait, C. (2024). UNDERSTANDING MULTI-DOMAIN OPERATIONS FROM THE AIR FORCE PERSPECTIVE. *Review of the Air Force Academy*, 49(1), ss. 61-68. Hämtat från https://www.afahe.ro/ro/revista/2024_1/ReviewAFAHC-No1.2024.pdf#page=61
- Alvinius, A., & Borglund, A. L. (2023). *Tematisk Analys - Din handbok till fascinerande vetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Andrew, C., Aldrich, R. J., & Wark, W. K. (2020). *Secret Intelligence - A reader*. New York: Routledge.
- Bildt, C. (2025). *En reformerad underrättelseverksamhet - SOU 2025:78*. Stockholm: Statens Offentliga Utredningar (SOU).
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2012). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (4:1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Braun, V. B., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 77-101. Hämtat från <https://www.tandfonline-com.proxy.annalindhbiblioteket.se/doi/epdf/10.1191/1478088706qp063oa?needAccess=true>
- Brown, E. (2020). *Army Futures Command Concept for Intelligence 2028, AFC Pamphlet 71-20-3*. Fort Eustis, VA: U.S. Army Futures Command and Concept Center.
doi:<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1128558.pdf>
- Bruneau, T. C. (2018). Removing the Stigma from Intelligence. *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 31(3), 642-646. doi:<https://doi-org.proxy.annalindhbiblioteket.se/10.1080/08850607.2018.1467721>
- Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Malmö: Liber AB.
- Busuioc, M., & Lodge, M. (2017). Reputation and Accountability Relationships: Managing Accountability Expectations through Reputation. *Public Administration Review*, 77(1), 91-100. doi:<https://doi.org/10.1111/puar.12612>
- Christensen, T., Laegreid, P., & Rykkja, L. (2015). The challenges of coordination in national security management - the case of the terrorist attack in Norway. *International review of administration sciences*. Hämtat från <https://www.researchgate.net/profile/Per->

- Laegreid/publication/5153878_The_Challenge_of_Coordination_in_Central_Government_Organizations_The_Norwegian_Case/links/556b12d408aefcb861d60cb2/The-Challenge-of-Coordination-in-Central-Government-Organizations-The
- Clark, R. M. (2023). *Intelligence Analysis - A Target-Centric Approach* (7 uppl.). London: Sage Publications.
- Drew II, J. V. (2020). The Army's Gap in Operational-level Intelligence for Space as part of Multi-Domain Operations. *Military Review*(January-February), 71-79. Hämtat från <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/JF-20/Drew-Space-Intelligence.pdf>
- Essaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan* (4:4 uppl.). Stockholm: Norsdtedts juridik.
- Försvarsmakten. (2022). *Försvarsmaktens perspektivstudie 2022*. Stockholm: Försvarsmakten. Hämtat från <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/2-om-forsvarsmakten/dokument/perspektivplan/perspektivstudie-2022-forsvarsmakten.pdf> den 13 November 2025
- Försvarsmakten. (31 Oktober 2022). *Perspektivstudie 2022*. Stockholm: Försvarsmakten. Hämtat från <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/2-om-forsvarsmakten/dokument/perspektivplan/perspektivstudie-2022-forsvarsmakten.pdf>
- Försvarsmakten. (2023). *Underlag inför kommande försvarsbeslut*. Stockholm: Försvarsmakten. Hämtat från <https://www.forsvarsmakten.se/contentassets/84e6f3b6e7b84852882cf73e81b7df4a/underlag-infor-kommande-forsvarsbeslut-bilaga-2.pdf>
- Försvarsmakten*. (14 Mars 2024). Hämtat från Så förändras försvarsplaneringen av Natomedlemskapet: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2024/03/sa-forandras-forsvarsplaneringen-av-natomedlemskapet/>
- Försvarsmakten*. (02 September 2025). Hämtat från <https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/hogkvarteret/militara-underrattelse-och-sakerhetstjansten/>
- Försvarsmakten. (2025). *Överväganden om det militära försvarets utformning, FM2025-17150:8*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Försvarsmakten. (2025). *Överväganden om det militära försvarets utformning, FM2025-17150:8*. Stockholm: Försvarsmakten. Hämtat från <https://www.forsvarsmakten.se/contentassets/2d4abffa969c4199baa6cb919fc31254/f>

- m2025-17150.8-overvaganden-om-det-militara-forsvarets-utformning-bilaga-1.pdf#:~:text=Den%2025%20september%202025%20gav%20regeringen%20F%C3%B6rsvarsmakten%20i,3%20C5%20procent%20 den 07 December 2025
- Gilli, A., Gilli, M., & Grgic, G. (2025). NATO, multi-domain operations and the future of the Atlantic Alliance. *Comparative Strategy*, 44(1), 73-91.
- Granåsen, M., Herkevall, J., & Lövström Svedin, A. (2023). *Verifiering och validering av system för gemensamma operationer - Behov, vision och vägen framåt*. Stockholm: FOI.
- Heur, R. J. (1999). *Psychology of Intelligence Analysis*. Milton Keynes: Center for the Study of Intelligence.
- Hägström, H., Petersson, O., Karlsson, G., Viksten, R., Weissmann, M., Corneliussson, L.-O., . . . Lilja-Lolax, K. (2024). *Framtidens säkerhetstjänst i totalförsvaret*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- IFC. (2025). Hämtat från <https://web.ifc.bices.org/>
- Kaisler, A. (den 17 10 2023). *Allied Special Operations Forces Command: Key to Nato's 360-Degree Multi-Domain Operations Approach with Cyber and Space*. Monterey: Naval Postgraduate School Monterey. Hämtat från <https://apps.dtic.mil/sti/html/trecms/AD1225389/>
- Kramer, F., Dailey, A., & Brodfuehrer, J. (2023). *NATO MULTIDOMAIN OPERATIONS: NEAR- AND MEDIUM-TERM PRIORITY INITIATIVES*. Washington D.C: Atlantic Council.
- Lindfors, J., Ludvig, M., Scheynius, F., & Lundberg, J. (den 03 Juni 2024). *Multi-domäna operationer (MDO) – en Arméangelägenhet*. Hämtat från kkrva: <https://kkv.se/multi-domana-operationer-mdo-en-armeangelagenhet/>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (November 2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 1753-1760. doi:10.1177/1049732315617444
- Mintzberg, H. (2023). *Structuring in Sevens - Understanding organizations...finally!* Oakland: Berrett-Koehler Publications.
- Moses, J. W., & Knutsen, T. L. (2022). *Ways of Knowing - Competing Methodologies in Social and Political Research*. Dublin: Blomsbury Academic.

- Nato . (14 Juni 2022). Hämtat från Deliverables in Support of Capability Programme Plan for “Intelligence and ISR Functional Services”: <https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/05/rb022087.pdf>
- Nato. (2021). *NATO CD&E Handbook*. Norfolk: Nato - Allied Transformation Command. Hämtat från https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/05/NATO-ACT-CDE-Handbook_A_Concept_Developers_Toolbox.pdf
- Nato. (05 Oktober 2023). Hämtat från Multi-Domain Operations in NATO – Explained: <https://www.act.nato.int/article/mdo-in-nato-explained/>
- Nato. (2023). Hämtat från https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2024/05/2024-MDO-Report-LR.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Nato. (02 Maj 2025). Hämtat från Multi-Domain Operations and Digital Transformation: Enabling Converged Effects in the Modern Battlespace: <https://www.act.nato.int/article/mdo-dt-enabling-converging-effects/#:~:text=In%20response%2C%20NATO%20has%20formalized%20the%20concept%20of,create%20converging%20effects%20at%20the%20speed%20of%20relevance%E2%80%9D.>
- Nato. (02 Maj 2025). *Multi-Domain Operations and Digital Transformation: Enabling Converged Effects in the Modern Battlespace*. Hämtat från Nato, ACT: <https://www.act.nato.int/article/mdo-dt-enabling-converging-effects/>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., & White, D. E. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1-16. doi:https://www.researchgate.net/deref/https%3A%2F%2Fdoi.org%2F10.1177%2F1609406917733847?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InF1ZXN0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Olevnik, M., & Vuk, P. (2025). *Navigating the uncertainty of the modern environment: multi-domain operations for the defence of small states*. Routledge. doi:<https://doi.org/10.1080/09662839.2025.2540955>
- Regeringen. (03 April 2024). Hämtat från Sveriges och Natos historia: <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/sverige-i-nato/sveriges-och-natos-historia/>
- Rietjens, S., Sinterniklaas, R., & Coulthart, S. (2025). How intelligence organisations innovate. *INTELLIGENCE AND NATIONAL SECURITY*, 40(1), 22-41. doi:<https://doi.org/10.1080/02684527.2024.2401638>

Riksdagen. (23 Oktober 2025). Hämtat från Inrättande av en civil utrikesunderrättelsetjänst - Kommittédirektiv 2025:92: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/kommittedirektiv/inrattande-av-en-civil-utrikesunderrattelsetjanst_hdb192/#Bemanning

Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssed 2024*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Warner, M. (2009). Intelligence as risk shifting. i P. Gill, S. Marrin, & M. Phythian, *Intelligence theory* (ss. 17-19). New York: Routledge.

Zegart, A. (2011). Implementing Change: Organizational Challenges. *INTELLIGENCE ANALYSIS Behavioral and Social Scientific Foundations*, s. 310. Hämtat från https://www.researchgate.net/profile/Baruch-Fischhoff/publication/267985411_Intelligence_Analysis_Behavioral_and_Social_Scientific_Foundations/links/54c26680cf2911c7a476e83/Intelligence-Analysis-Behavioral-and-Social-Scientific-Foundations.pdf#page=324

Bilaga 1: Intervjuguide

Presentation om forskningen

Intervjun inleds med en enklare självpresentation av intervjuare och respondent.

Frågeställningarna

1. Bakgrund:

- Kan du kort beskriva din roll och erfarenhet inom funktionen

2. Övergripande förståelse av MDO och underrättelsefunktionens plats

- Hur skulle du beskriva MDO-konceptet i en svensk kontext?
- Hur uppfattar du underrättelsefunktionens roll i förhållande till MDO?
- Hur upplever du att styrdokument stödjer dig i ditt arbete?

3. Förändring och utveckling av underrättelsefunktionen (struktur och organisation)

- Vilka förändringar avseende arbetsprocesser och organisation har du observerat med koppling till införandet av MDO?
- Upplever du att nuvarande strukturer och processer stödjer ert uppdrag?

4. Arbetsmetoder och analysprocesser

- Hur har dina metoder förändrats de senaste åren?
- Hur har kraven på analysens tempo, bredd eller tekniskt djup förändrats?
- Hur fungerar samordning med domänerna och andra nivåer/staber i praktiken?

5. Teknisk samverkan och interoperabilitet

- Hur skulle du beskriva det tekniska samspelet mellan olika domäner i arbetet med att producera underrättelser (förmågan att utbyta data)?
- Vilka tekniska begränsningar eller möjliggörare påverkar ditt arbete i en kommande MDO-miljö?
- Hur ser du på framtida tekniska krav för att understödja en underrättelsefunktion som ska verka i ett MDO-koncept? (finns det en skillnad nationellt eller internationellt)

6. Kulturella dimensioner

- På vilket sätt påverkas den interna kulturen, exempelvis kopplat till samarbete över domäner och nivåer?
- Upplever du att olika domäner har olika kulturella förhållningssätt, och att det påverkar analysarbetet?
- Har det framtida MDO-konceptet skapat nya krav på förståelse för andra domäner eller discipliner, och hur hanterar du det?

7. Kompetens och utbildning

- Hur har kompetenskraven för underrättelseanalytiker förändrats?
- Upplever du att utbildning och träning idag stödjer de krav som arbetet ställer på dig?
- Skulle du vilja att det genomfördes specifik utbildning för alla analytiker/chefer för att förstå nya koncept och doktriner?

8. Avslutning

- Finns det något du skulle vilja lägga till som inte är hanterat under intervjun?

Finns det någon annan person du rekommenderar ska vara med i intervjun eller någon litteratur/perspektiv som jag kan omhänderta i studien.