



Självständigt arbete (30 hp)

Författare		Program/Kurs
Linus Eriksson		HOP SA 2025–2026
Handledare		Antal ord: 10142 (+Bilagor 3010)
Per Skoglund		Kurskod
		2UK023
Friktionens logistik: En studie om identitet, kultur och självförmåga.		
<p>ABSTRACT: This study examines how logistics officers in the Swedish Army manage friction and uncertainty, which improvisation strategies enable continuous supply, and what factors may limit sustainment in war. The analysis is based on qualitative interviews based on a purposive sampling of logistics officers for variation in function, experience and geographical service using an integrated perspective on individual, organizational and cultural factors. The focus is on the human and practical dimension, interpretations, decisions, and adaptation of routines, rather than technical systems or quantitative calculations. The study contributes to highlighting the strategies and practices that in real life maintain combat readiness and thus examines how individual experiences and organizational norms are translated into operational action.</p>		
Nyckelord: Logistik, friktion, osäkerhet, I/O-modellen, organisationskultur, självförmåga		

Innehåll

INLEDNING	4
BAKGRUND.....	4
TIDIGARE FORSKNING	5
FORSKNINGSLUCKA	8
SYFTE OCH FORSKNINGSBIDRAG.....	8
FORSKNINGSFRÅGA.....	8
1. TEORI	9
TEORIDISKUSSION	9
<i>Militärkulturella faktorer</i>	10
<i>Organisationskulturella faktorer</i>	10
<i>Individens psykologiska faktorer</i>	11
SAMMANVÄGNING AV TEORETISKA PERSPEKTIV.....	12
2. METOD	13
METODVAL.....	14
METODOLOGISK KODNING	14
DATAINSAMLING OCH URVAL	15
METODOLOGISK PROCESS	16
3. TEMATISK ANALYS	17
PROFESSIONELL IDENTITET	18
FORMELLA OCH INFORMELLA STYRSYSTEM	19
TILLIT OCH ANSVAR	20
FRIKTION OCH ADAPTIV PROBLEMLÖSNING	23
4. DISKUSSION	25
I/O-MODELLEN	25
ORGANISATIONSKULTUR	26
SJÄLVFÖRMÅGA	28
5. SLUTSATS	30
METOD OCH ETIKDISKUSSION	31
KÄLLFÖRTECKNING	33
BILAGA 1: FÖR DJUPAD TEORETISK REFERENS RAM	36

BILAGA 2: KODLISTA.....	38
BILAGA 3: EXEMPEL PÅ KODNING AV EMPIRISKT MATERIAL.....	40
BILAGA 4: INTERVJUGUIDE	40
BILAGA 5: SAMTYCKESBLANKETT	45

Figur och tabellförteckning

FIGUR 1 PÅVERKANSFAKTORER.....	9
FIGUR 2 TEORETISKT RAMVERK	12
FIGUR 3 TEMATISK KARTA.....	17
TABELL 1 TEMATISK ANALYS.....	16

Inledning

Bakgrund

Effektiv logistik är avgörande för alla militära operationer, vilket historiskt betonats som fundamentalt för Arméns rörelseförmåga och resursutnyttjande (Clausewitz 2006; Sun Tzu 2020). Logistik har länge betraktats som en kvantitativ disciplin, präglad av operationsanalys och teknologisk utveckling, ofta frikopplad från den komplexa och osäkra verkligheten som finns på stridsfältet (Kress 2016:8–9). Efter Sveriges medlemskap i NATO har behovet av en väl fungerande logistikkedja aktualiserats, där Sverige som transitland blir ett viktigt nav för att leda underhåll och truppförflyttningar genom Sverige (Försvarsmakten 2025; Skoglund 2025).

Sveriges nya roll innebär därför förändrade operativa förutsättningar och krav på en mer dynamisk logistikförsörjning. Mot denna bakgrund bör man därför ifrågasätta i vilken utsträckning en kvantitativt inriktad logistik förmår fånga de friktioner och osäkerheter som präglar densamma i krigföringens praktiska verklighet. Faktorer såsom friktion och osäkerhet kan inte tas bort från modern planering oavsett vilka modeller eller system som nyttjas (Lere 2017:10).

I detta arbete definieras friktion som de sammanlagda hinder, tekniska, mänskliga och organisatoriska som uppstår i glappet mellan planering och verklighet och som tvingar fram improvisation. Osäkerhet definieras som ett tillstånd av bristfällig information och oförutsägbarhet där formell struktur och planeringsverktyg når sin begränsning och lämnar utrymme för individens tolkning och bedömning.

Att förstå logistikofficers hantering av friktion och osäkerhet blir därför centralt eftersom det belyser den mänskliga dimensionen, stridskonsten i militär logistik, en dimension som ofta förblir osynlig i tekniska modeller och kvantitativa beräkningar. När planerade lösningar möter verklighetens oförutsägbarhet i form av exempelvis väderförhållanden, uteblivna leveranser eller strid kan logistikofficerarnas egen improvisationsförmåga och tolkningsprocess

vara avgörande för operationens framgång. Detta gör det relevant att fördjupa sig i hur logistiken tar form i praktiken, formad av människors beslut och tolkningar.

Detta väcker en undran hur samspelet fungerar mellan formella system och erfarenhetsburen handlingskapacitet inom logistiken, hur doktriner kan utvecklas mer realistiskt och hur tyst kunskap kan spridas inom organisationen? Samtidigt öppnar en sådan analys för etiska och professionella reflektioner kring ansvar, risk och maktrelationer, vilket gör den relevant både för forskningen och för utvecklingen av den militära praktiken.

Tidigare forskning

Forskningsöversikten belyser forskning om logistik under inverkan av friktion och osäkerhet, kompletterat med studier om hur organisatoriska faktorer och individens handlingsförmåga formar hanteringen av dessa utmaningar.

Serrano et al. (2023:1–6, 9–20) framhåller att logistik i moderna operationer är en praktik där tolkning och improvisation är avgörande för att hantera friktion och osäkerhet. Denna syn på logistik som en integrerad del av krigskonsten förstärks av Eccles (1981:261,299) och kan illustreras av erfarenheterna från Falklandsöarna, där logistisk framgång vilade på förmågan att anpassa sig till snabba förändringar och miljöbetingade hinder (Hellberg 2022:29). För att möta utmaningarna i moderna, rörliga konflikter krävs således att logistiken kan navigera i glappet mellan den formella planeringen och stridsfältets oförutsägbarhet.

Denna spänning mellan plan och verklighet belyses vidare av Kress som problematiserar logistik som en rent rationell och kvantitativ disciplin. Han argumenterar för att traditionella optimeringsverktyg och prognosmetoder visserligen är kraftfulla, men samtidigt ofta otillräckliga i militära kontexter där friktion och operativ osäkerhet dominerar. (Kress 2016:3, 10–12, 39)

Dessa utmaningar kan exemplifieras med den misslyckade ryska operationen mot Kyiv 2022, där en hierarkisk, regelstyrd logistik gjorde de ryska styrkorna sårbara när deras ursprungliga plan brast. Bristande flexibilitet, otillräckliga resurser och ineffektiva distributionssystem ledde till stillestånd och ökad exponering för ukrainska motåtgärder (Skoglund et al.

2022:104–106). Deras studie visar på hur friktion och organisatoriska begränsningar kan förvandla planeringsproblem till operativt sammanbrott.

Logistik utgör inte enbart ett förstadium till militära operationer, utan är en integrerad del av krigskonsten där strategiska möjligheter både formas och begränsas av logistiska faktorer. Brister i relationen mellan strategi och logistik får direkt påverkan, vilket exemplifieras av brittiska operationer i Irak och Afghanistan (Erbel & Kinsey 2018:540–541). Historiska fall understryker behovet av organisatorisk flexibilitet, där Pawelczyk (2018:88–92) visar att bristande logistisk robusthet kan fälla även välplanerade operationer och betonar logistikerns avgörande roll som beslutsfattare vid förändrade förhållanden.

Som komplement till den funktionella vyn betonar forskningen hur organisationskultur, genom gemensamma värderingar och beteenden, formar beslutsfattandet på alla nivåer (Wong & Gerras 2019:24–27). Särskilt framhålls att organisationskultur har en direkt påverkan på logistiken, där en hierarkisk kultur kan stärka lojalitet och ansvarstagande, vilket antyder att kulturella normer inom logistikfunktionen kan spela en stabiliserande roll i osäkra situationer (Lazar et al. 2022:326–327).

I linje med detta framträder hur militärkulturens särdrag påverkar operativ förmåga. Disciplin, professionellt etos, traditioner och sammanhållning framstår som centrala för att hantera friktion och osäkerhet, samtidigt som en pragmatisk professionalism kräver balans mellan individuellt välbefinnande och kollektiva mål. Eftersom civila tankesätt riskerar att underminera militär effektivitet, blir det viktigt att analysera i vilka kontexter olika professionella orienteringar är funktionella eller problematiska. (Snider 1999:16–21).

I förlängningen av denna diskussion belyses en etisk och professionell dimension av militär logistik där värden som ansvar, integritet och professionalism påverkar logistikerns agerande. Armawai et al. (2025:36,46) betonar att befälhavare ofta har underskattat logistikens fundamentala inverkan på stridens utfall, vilket innebär att logistikofficeren snarare utövar en värdeburen praktik än en rent teknisk funktion. Detta kan illustreras genom synen på logistik som två ömsesidigt beroende dimensioner, konst och vetenskap, där osäkra miljöer förutsätter kreativitet och flexibilitet (Serrano et al. 2023:4–5). Detta resonemang stärks av Coghlan som

menar att fokus ofta blir teknikorienterat, medan de mänskliga och organisatoriska aspekterna glöms bort (Coghlan 2024:152).

Individens självförmåga beskrivs i forskning som central för flexibelt beslutsfattande under press och formar, tillsammans med faktorer som humör och självförtroende, logistikerns handlingsutrymme i osäkra miljöer (Lavín et al. 2024:1144). Självförmågans framåtblickande dimension möjliggör här proaktiv planering och handling för att nå operativa mål (Luszczynska et al. 2005:439–441). Samtidigt debatteras huruvida självförmåga är en oberoende drivkraft eller snarare en konsekvens av tidigare prestationer i ansträngande situationer (Sitzmann & Yeo 2013:531; Qiu et al. 2023:3). Denna dynamik beskrivs således utgöra den skärningspunkt där logistikofficerens tysta kunskap omsätts i praktisk hantering av friktion och osäkerhet.

Behovet av denna individuella handlingskraft understryks av McConnell et al. (2021:137, 153) vilka belyser behovet av förmågan att förutse och hantera risker i militära försörjningskedjor innan negativa konsekvenser uppstår. De betonar att traditionella reaktiva strategier är otillräckliga i dynamiska miljöer präglade av oförutsedda störningar, vilket kräver proaktiva metoder för att hantera osäkerhet. I linje med detta framhåller Sani et al. (2022:1526) att logistiken i modern krigföring blir alltmer komplex, vilket ökar exponeringen för osäkerhet och friktion. Forskningen tyder på att tekniska stödsystem når sin begränsning vid oförutsedda störningar, vilket skapar ett kritiskt glapp mellan systemgenererade data och systemets förmåga att omsätta denna till meningsfull riskbedömning. För att hantera denna osäkerhet krävs att militärlogistikern, genom tolkning och bedömning, agerar proaktivt för att upprätthålla operativ uthållighet. (Sani et al. 2022:1529–1530).

Denna bild av en alltmer sårbar logistikmiljö förstärks av Guerra (2024:5–6, 22–23), som adresserar behovet av förstärkt beslutsfattande i miljöer präglade av teknologiska hot och aktiva störningar från motståndare. Även om artikeln understryker vikten av träning och simulering, förblir fokus främst på de tekniska och systemorienterade lösningarna. Artikeln visar därmed indirekt på en lucka i den befintliga forskningen, de adresserar vad som krävs i form av beslutsstöd, men förbiser den kognitiva dimensionen och hur den enskilda individen faktiskt ska navigera och genomföra logistik då friktion uppstår.

Forskningslucka

Tidigare forskning visar tydligt att militär logistik präglas av friktion och osäkerhet, samt att både organisatoriska normer och individuella faktorer påverkar genomförandet av logistik. Vidare tydliggör forskningsöversikten att tekniska lösningar och mänskliga förmågor är viktiga och ömsesidigt beroende faktorer. Samtidigt har tidigare forskning i mindre utsträckning analyserat individens hantering av friktion och osäkerhet i relation till organisatorisk kultur och professionell identitet inom logistikområdet. Denna studie adresserar denna lucka genom att gå bortom den tekniska logistiksynen och istället systematiskt belysa hur samspelet mellan kulturella normer och individuell självförmåga formar de praktiska lösningar som upprätthåller stridsberedskap i mötet med verklighetens friktioner och osäkerhet.

Syfte och forskningsbidrag

Den identifierade forskningsluckan är viktig eftersom framgång inte bara beror på resurser och planeringsverktyg, utan också på hur logistikofficerare uppfattar, tolkar och agerar i friktionsfyllda situationer. **Studiens syfte är därför att med ett integrerat perspektiv på organisation, kultur och individ analysera hur erfarenhet, normer och gränsdragningen mellan arbete och privatliv påverkar individers beslutskapacitet.** Studien bidrar således med kunskap om hur enskilda aktörers föreställningar och tolkningar formar och genomför logistiska processer. Resultaten kan bidra till att utveckla och nyansera teorier om organisation, beslutsfattande under osäkerhet samt metodologi inom krigsvetenskapen.

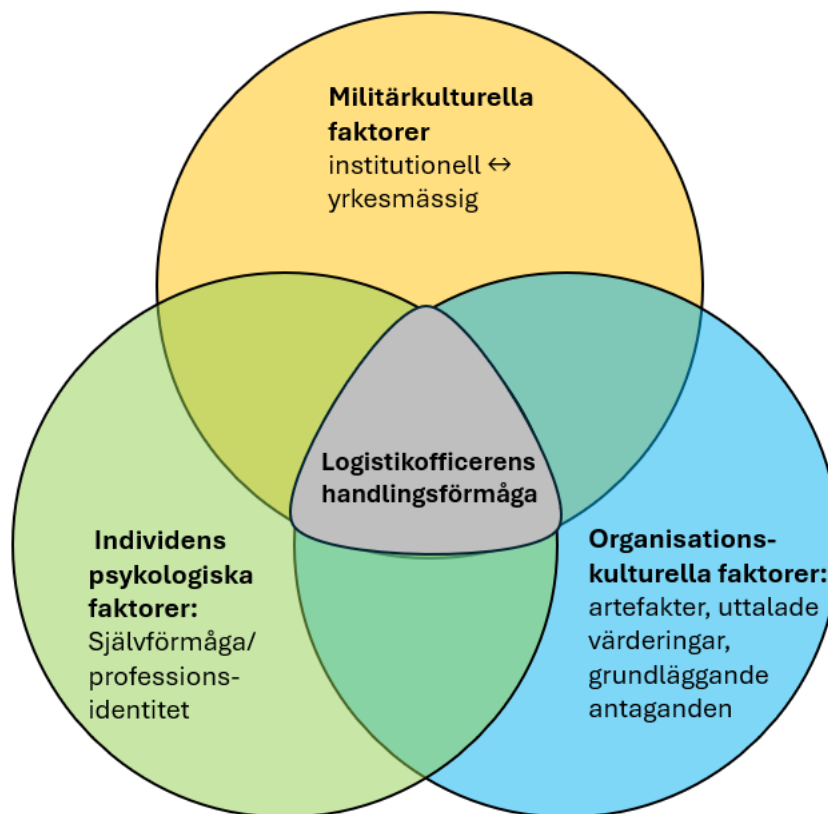
Forskningsfråga

Mot denna bakgrund blir det centralt att undersöka hur logistikofficerare tolkar och agerar i situationer präglade av friktion och osäkerhet. En kvalitativ ansats kan inte bara komplettera den etablerade kvantitativa synen på logistik, utan också, genom intervjubaserad, tematisk analys, synliggöra de strategier och praktiker som upprätthåller stridsberedskap och visar hur individuella erfarenheter och organisatoriska normer omsätts i operativ handling. För att belysa beskriven problematik formuleras studiens forskningsfråga enligt följande:

Hur kan svenska Arméns logistikofficerares hantering av friktion och osäkerhet förstås vid planering och genomförande av logistikunderstöd?

1. Teori

Kapitlet presenterar de teoretiska utgångspunkter som används för att analysera hur militära logistiker uppfattar sina förutsättningar att hantera friktion och osäkerhet. Tre kompletterande perspektiv används; militärkulturens värden och drivkrafter, organisationskultur som ram för logistiken som organisatorisk helhet, samt självförmåga som ger förståelse för individens självtillit och handlingsförmåga. Tillsammans belyser perspektiven institutionella incitament, kulturella normer och individuella faktorer som formar logistikofficerens handlingsförmåga att genomföra logistikunderstöd.



Figur 1 Faktorer som påverkar logistikofficerens handlingsförmåga

Teoridiskussion

Teoridiskussionen ska förstås som en del av ett bredare forskningsfält där de tre teoretiska perspektiven i figur 1 belyser samspelet mellan organisation, kultur och individ. Tillsammans används perspektiven för att klargöra militärlogistikens komplexitet.

Militärkulturella faktorer

För att analysera militära organisationer utvecklade Moskos (1977) en modell (I/O-modellen) som utgår från två poler, *institutionella* och *yrkesmässiga logiker*. En institutionell organisation, såsom Försvarmakten, får enligt I/O-modellen sin legitimitet, inte genom ekonomisk nytta eller individuella belöningar, utan genom att den uppfattas tjäna ett större samhällligt eller moraliskt syfte. Den yrkesmässiga polen fokuserar på kompetensbaserad lön, specifika rollåtaganden och separation av arbete och privatliv (Moskos 1986:381–382; Osterberg et al. 2020; Butler 2025:477). Den institutionella polen främjar således en känsla av gemenskap och holistiska utvärderingar, medan den yrkesmässiga polen prioriterar individuellt egenintresse, kvantitativa prestationsmått och lön. Bury (2017:628) menar att dessa två poler inte får ses strikt separata eller statiska. Ett resonemang som förstärks av Alpass et al. (1999:74) vilka lyfter aspekten om att militära organisationer kan ha starka institutionella och yrkesmässiga inslag samtidigt. Dock menar Moskos att ramverket inte bör ses som en stelbent förklaring utan ett dynamiskt tillvägagångssätt för att förstå samspelet mellan institutionella och yrkesmässiga särdrag inom militära organisationer (Moskos 1986:381). För att undvika en allt för binär applicering i studien bör således inte yrkesmässiga drivkrafter nödvändigtvis alltid ställas i motsättning till institutionella värden. Snarare kan de förstärka varandra, exempelvis när lojalitet mot organisationen uttrycks genom att leverera effektiva logistiska lösningar. Den kritik som framförts kan bemötas genom att, i enlighet med Segals (1986:371) förslag, integrera I/O-modellen med andra teoretiska perspektiv för att skapa ett mer nyanserat tillvägagångssätt vid studier av militära organisationer.

Organisationskulturella faktorer

Organisationskultur har inom forskningen beskrivits på olika sätt, gemensamt är att den förstås som mönster av gemensamma föreställningar och praktiker som formar hur människor agerar i en organisation. En central utgångspunkt är att kultur inte enbart består av synliga uttryck, utan också av underliggande antaganden som ger stabilitet och mening, vilka förs vidare till nya medlemmar som det rätta sättet att tänka, känna och agera i organisationen. Organisationskulturen beskrivs till stor del verka under ytan och formar beteenden omedvetet, samtidigt som den ger medlemmarna en känsla av identitet och förutsägbarhet (Schein 1990; 2010:19, 69; Coghlan 2024:148–150).

Vidare förklaras organisationskultur genom tre sammanhängande nivåer. Den första nivån, *artefakter*, inkluderar de synliga och påtagliga elementen i en organisation såsom strukturer, ritualer, klädkoder, språk och ceremonier. Den andra nivån, *uttalade värderingar*, representerar de uttalade principer och filosofier som medlemmarna hävdar styr deras beteende. Det kan handla om uppdragsbeskrivningar eller uttalade prioriteringar. Den djupaste nivån, de *underliggande antagandena*, består av de omedvetna övertygelser och uppfattningar som verkligen styr beteendet. (Schein 1990; 2010:23–32; Wong & Gerras 2019:19–20; Nneji & Asikhia 2021; Coghlan 2024:148–149)

Artefakter är ofta lätta att observera, men innebörden av dem är svår att förstå utan insikt i de värderingar och övertygelser som ger dem betydelse. Detta beroendeförhållande mellan synliga uttryck och dolda övertygelser skapar en tolkningsproblematik, särskilt eftersom Schein menar att det ofta finns ett glapp mellan vad organisationer säger sig värdera och vad som faktiskt görs. De underliggande antagandena, som sällan ifrågasätts och är motståndskraftiga mot förändring, förstärker denna diskrepans och gör det nödvändigt att analysera artefakter i relation till de underliggande kulturella lagren. (Schein 1990; 2010:23–25)

Medan I/O-modellen betonar spänningen mellan institutionella och yrkesmässiga logiker, bidrar organisationskulturmodellen med ett djupare perspektiv på de mönster som tas för givna. Trots kritik om att modellen kan förenkla en komplex militär verklighet (Coghlan 2024:155–156), erbjuder den genom sitt flernivåperspektiv en struktur på hur kulturella mönster uttrycks i organisationen. Genom artefakter, uttalade värderingar och underliggande antaganden ger modellen ett analytiskt verktyg för att spåra hur synliga praktiker hänger ihop med dolda föreställningar (Coghlan 2024:148–150).

Individens psykologiska faktorer

Inom det psykologiska forskningsfältet definieras självförmåga som individens tilltro till sin egen kapacitet att organisera och utföra de handlingar som krävs för att nå önskade mål (Capa-Aydin et al. 2018:1225). Begreppet kategoriseras till fyra olika källor. Den första kan ses som *prestationer* vilket innebär att när en person lyckas med en uppgift stärks deras känsla av att de kan hantera liknande situationer i framtiden. Den andra källan utgörs av *indirekta upplevelser*, vilket innebär att observation av andras handlingar ligger till grund för slutsatser om den egna förmågan. Den tredje är *verbal övertalning* där människor genom förslag och uppmuntran kan ledas att tro att de kan hantera situationer som tidigare överväldigat dem. Den sista beskrivs som individens *fysiologiska tillstånd* vilket kan i positiv bemärkelse stärka

självförmågan men samtidigt kan personlig upplevd otillräcklighet riskera att förstärka ångest och undergräva denna tilltro. (Bandura 1977; 2012:12; Capa-Aydin et al. 2018:1225)

Teorin är begränsad i hur den beaktar de organisatoriska och kulturella faktorer som också formar individens hanteringsstrategier. Medan lyckade prestationer bygger upp militärlogistikerns självförmåga, kan osäkerhet undergräva denna tilltro eftersom det skapar svårigheter att bedöma sin egen kapacitet och vad som krävs för att lyckas (Bandura 2012:27–28; Capa-Aydin et al. 2018:1225). Samtidigt visar jämförande studier att individer med god självförmåga tenderar till att prestera bättre (Pajares 1996:545; Gilson et al. 2012:1468; Sitzmann & Yeo 2013:532). Vidare väcker det frågor om hur olika faktorer samspelar, är det exempelvis prestationer eller social bekräftelse som väger tyngst i en militär kontext? I militärlogistiska sammanhang kan en stark självförmåga sannolikt undermineras om den möter organisatoriska begränsningar, vilket betonar behovet av att förstå begreppet i samspel med både kulturella uttryck och institutionella incitament.

Sammanvägning av teoretiska perspektiv

När de tre teoretiska perspektiven sätts i relation till varandra framträder hur de inte bara kompletterar varandra, utan också tillsammans möter den kritik som riktats mot varje enskild teori. De tre teorierna enligt figur 2 utgör en integrerad lins för att analysera logistikens komplexitet i spänningsfältet mellan organisation, kultur och individ.

Teori	Centralt fokus	Analysnivå	Nyckelbegrepp
I/O-modellen	Spänningen mellan institutionella värden och yrkesmässiga drivkrafter	Rollidentitet	Institutionell logik, yrkeslogik
Organisationskultur	Organisationskulturens tre nivåer	Kulturell och organisatorisk nivå	Artefakter, uttalade värderingar, grundläggande antaganden
Självförmåga	Individens tro på sin egen förmåga att agera och hantera utmaningar	Individnivå	Prestationer, indirekta upplevelser, verbal övertalning, fysiologiska tillstånd

Figur 2 Teoretiskt ramverk

I/O-modellen används för att analysera militärlogistikerns uppfattning om sin roll i förhållande till militära värden och professionella normer. Genom att identifiera var på skalan

mellan institutionell pliktkultur och yrkesmässig resursrationalitet individen befinner sig, belyses hur kulturella spänningar påverkar handlingsmönster och prioriteringar.

Organisationskulturteorin bidrar med ett flernivåperspektiv på hur organisatoriska strukturer, uttalade värderingar och underliggande antaganden formar militärlogistikerns beteende i osäkra och komplexa situationer. Genom att analysera artefakter, värderingar och antaganden fångas både synliga uttryck och underliggande kulturella logiker som påverkar hur friktion och osäkerhet hanteras.

Teorin om självförmåga tillför ett individuellt psykologiskt perspektiv, där fokus ligger på logistikerns tro på sin egen förmåga att agera under press. Teorin om självförmåga används för att undersöka vilka individuella källor som stärker eller försvagar logistikofficerens handlingskraft under press, samt hur dessa samverkar med organisatoriska och kulturella villkor.

Sammanfattningsvis bidrar I/O-modellen med förståelse för de övergripande logiker som ramar in professionen, vilka i sin tur är inbäddade i organisationskulturens mönster av värderingar och antaganden. Tillsammans formar dessa kollektiva ramar de förutsättningar varunder individens självförmåga prövas och omsätts i handling under friktion och osäkerhet. Genom denna syntes möjliggörs en analys av hur spänningar mellan organisatoriska krav, kulturella normer och individuell handlingskapacitet samverkar vid hantering av friktion och osäkerhet. Ramverket fungerar därmed som en öppen referensram för att identifiera hur dessa nivåer antingen förstärker eller begränsar logistikofficerens beslutsutrymme i praktiken.

2. Metod

Studien använde en induktiv kvalitativ ansats med tematisk analys för att fånga deltagarnas egna tolkningar och generera begrepp kopplat till forskningsfrågan. Empirin tolkades initialt öppet för att identifiera meningsfulla teman, dessa prövades och fördjupades sedan mot de valda teoretiska ramverken för att möjliggöra både upptäckt och teoretisk generalisering. Med detta förhållningssätt blev det möjligt att analysera hur kulturella normer, professionella drivkrafter och individuella erfarenheter samspelade i hanteringen av exempelvis friktion och osäkerhet (Braun & Clarke 2006:297–298).

Metodval

Tematisk analys valdes framför andra kvalitativa metoder, då den medger en hög grad av anpassningsförmåga utifrån undersökningens teoretiska utgångspunkter (Clarke & Braun 2017:297; Alvinus 2023:13). Metoden möjliggör en systematisk identifiering av återkommande mönster i logistikofficerarnas berättelser, samtidigt som den ger utrymme att synliggöra variationer i tolkningar och strategier (Alvinus 2023:11–12). Medvetenhet om att metoden kan ifrågasättas, då olika forskare inte alltid identifierar samma koder och teman, är viktig. Samtidigt är variation i tolkningar av empirin förväntad och koderna behöver därför inte vara exakt reproducerbara (Byrne 2022:1393). För att stärka studiens trovärdighet och möjligheten till teoretisk generalisering användes teoritriangulering där identifierade teman systematiskt belystes ur flera teoretiska vinklar för att säkerställa en nyanserad tolkning.

Metodologisk kodning

För att uppfylla studiens syfte operationaliserades teorierna i nyckelbegrepp (figur 2), vilka vägledde kodningen och analysen. Denna struktur tillämpades i undersökningen och redovisas i detalj i bilaga 1.

För att placera respondenternas uttalanden och praktiker på en kontinuerlig skala mellan institutionell pliktorientering och yrkesmässig resursrationalitet användes I/O-modellen (Moskos 1986). Modellen användes inte dikotomt utan som ett analytiskt rum för att identifiera hybridformer och sammanflätningar mellan lojalitet, plikt och professionella incitament. Vid analysen kodades materialet först induktivt för att få fram deltagarnas egna kategorier och nyanser, därefter organiserades och jämfördes dessa koder mot I/O-modellen, organisationskulturens tre nivåer, och självförmåga, för att pröva teoretisk relevans och belysa variationer.

Organisationskulturteorin (Schein 2010) användes för att systematiskt identifiera och analysera kulturella uttryck i materialet. Artefakter (synliga rutiner, dokument, checklistor) kodades för att visa praktiska hanteringsstrategier vid störningar. Uttalade värderingar kodades för att synliggöra formulerade normer och ideal som styr agerande i osäkra situationer och underliggande antaganden tolkas för att fånga de tysta föreställningar som formar vad som uppfattas som självklart eller otänkbart i logistiska sammanhang. Dessa nivåer fungerar som analytiska lager som fångar både ytliga uttryck och djupare kulturella förklaringar.

Vidare tillförde teorin om självförmåga (Bandura 2012) ett individuellt fokus som kodades för att förstå vilka källor som stärker eller försvagar logistikerns handlingskraft att agera under press. Koder relaterade till tidigare prestationer, observation av andra, verbal övertalning och fysiologiska tillstånd användes för att analysera variationer i initiering av hanteringsstrategier, beteenden, ansträngningsnivå och uthållighet. Dessa individuella mönster tolkas i relation till de organisatoriska och kulturella villkor som framkommit via I/O-modellen och organisationskultur.

Datainsamling och urval

Semistrukturerade intervjuer (Drake & Heath 2011:20) genomfördes för att undersöka deltagarnas subjektiva upplevelser och reflektioner. Metoden möjliggör jämförbarhet och fördjupning samt fångar komplexa, kontextbundna berättelser som inte fångas av standardiserade verktyg (Kallio et al. 2016:2955). En intervjumall (bilaga 4) baserad på studiens teoretiska ramverk användes, vilket gjorde det möjligt att följa upp resonemang och därmed inte bara identifiera semantiska teman utan även analysera underliggande idéer och organisatoriska antaganden. Intervjuerna inkluderade tre scenarier som gemensam utgångspunkt för att framkalla jämförbara prioriteringar och uppfattningar (Wilks 2004:80,82).

Studien har avgränsats till Arméns insatsorganisation, då dess struktur medger en tydligare analys av logistiskt understöd jämfört med Flygvapnets och Marinens mer sammansatta organisationsmodeller. Totalt intervjuades elva armélogistikofficerare med mellan 7–36 års erfarenhet, samtliga med tjänstgöring på flera nivåer mellan plutonsnivå upp till divisionsnivå. Genom ett strategiskt urval av informationsrika fall stärks studiens analytiska trovärdighet, med samtidig insikt om att det begränsade antalet respondenter minskar möjligheten till statistisk generalisering (Palinkas et al. 2015:534, 539). Intervjuerna varade i genomsnitt 80 minuter. Respondenterna har av anonymitetsskäl tilldelats löpnummer (R1-R11). Före inspelning erhöll respondenterna skriftlig och muntlig information om studiens syfte och villkor. Dokumenterat samtycke inhämtades enligt bilaga 5 i enlighet med god forskningssed (Åkerman 2024:63).

Metodologisk process

Analysprocessen för tematisering av insamlad empiri genomfördes enligt Braun och Clarkes (2006:87) sex steg för tematisk analys (tabell 1). Processen genomfördes iterativt, vilket möjliggjorde en växelvis återkoppling mellan de olika stegen efter behov. Denna multidimensionella analys möjliggjorde teoretisk fördjupning av hur organisatoriska, kulturella och individuella faktorer samspelar vid hantering av friktion och osäkerhet, samtidigt som respondenternas röst bevarades.

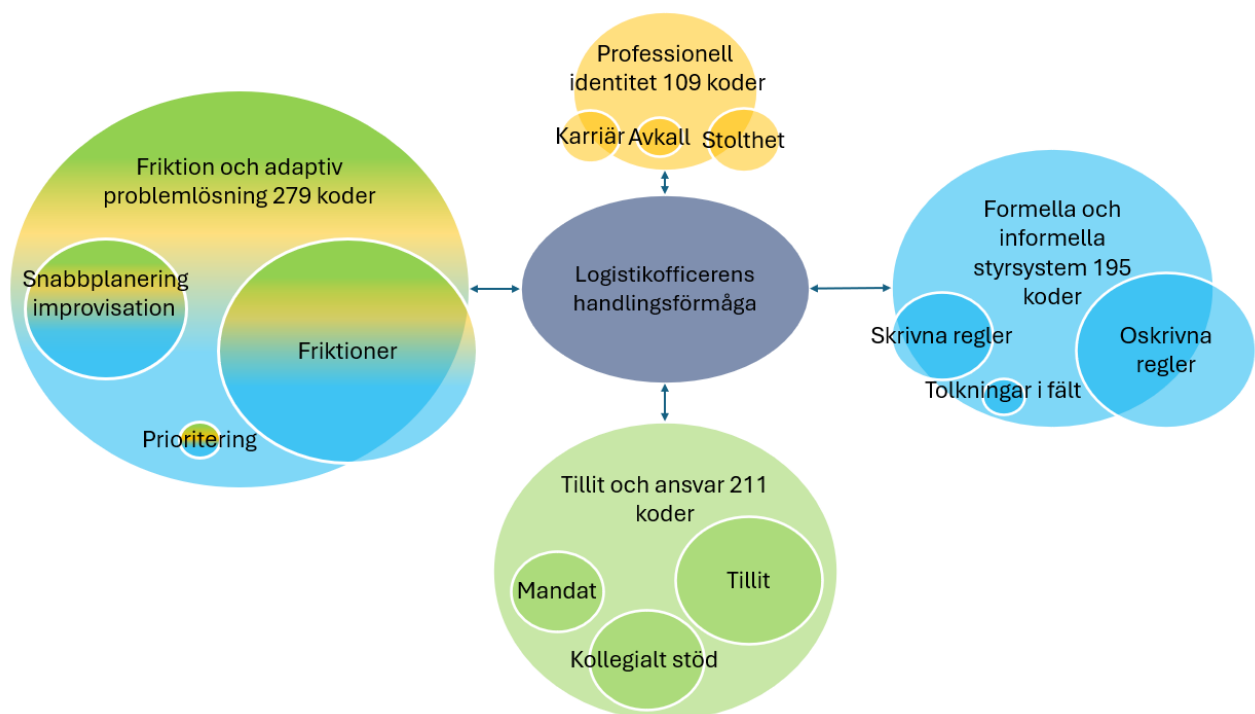
Tabell 1. Tematisk analys enligt Braun och Clarke (Braun & Clarke 2006)

Steg	Beskrivning
1. Datapreparation och förförståelse	Efter de semistrukturerade intervjuerna genomfördes transkribering och genomläsning av empirin. Läsning gjordes ett flertal gånger och initiala fynd noterades genom reflexiva anteckningar. Den fördjupade teoretiska referensramen (Bilaga 1) användes som stöd för att undersöka materialet utifrån de teoretiska utgångspunkterna.
2. Kodgenerering	I andra steget genererades initiala koder genom att systematiskt identifiera och märka intressanta fynd i empiriskt material och organisera dessa till meningsfulla koder i en kodlista (Bilaga 2). Citat i underlaget markerades som meningsbärande element vilka sedan kodades mot kodlistan genom att göra anteckningar i intervjuunderlaget (Bilaga 3).
3. Söka efter teman	I tredje steget extraherades kodat material till en gemensam tabell och analyserades samt grupperades till potentiella kategorier, med all relevant empiri samlad under varje kategori.
4. Temagranskning	I fjärde steget granskades och förfinades teman för att säkerställa att de blev sammanhängande, distinkta och korrekt representerar empirin. Detta innebar att skapa en tematisk karta och gå tillbaka till insamlad empiri för att validera teman.
5. Tematisk precisering och konceptualisering	I femte steget definierades och namngavs teman, varvid detaljerna för varje tema förfinades och deras överensstämmelse med analysens fokus säkerställdes. Tydliga definitioner och namn togs fram för varje tema.

6. Analys och resultat	I det sjätte steget producerades resultatet, där den slutliga analysen genomfördes och resultaten relateras tillbaka till forskningsfrågan och valda teorier. Resultatet återfinns i efterföljande kapitel.
------------------------	---

3. Tematisk analys

Empirin analyserades och kodades mot 50 identifierade kodalternativ vilket resulterade i totalt 796 koder. Därefter grupperades kodalternativen till kategorier och teman. Kapitlet redovisar och presenterar den slutgiltiga tematiseringen av fyra identifierade teman med underliggande kategorier. I figur 3 presenteras den tematiska kartan där färgkodning används för att visualisera kopplingen mellan empiri och teori.



Figur 3 Tematisk karta. Ringarnas relativa storlek avspeglar frekvensen av koder per tema/kategori (storlek \propto antal koder)

Professionell identitet

Temat professionell identitet visar hur logistikofficerarna ser på sitt yrke, vilka värderingar och prioriteringar som formar deras agerande, samt hur arbete och privatliv vägs mot varandra. Underliggande grupperingar visar på stolthet, avkall, karriärmotiv och kulturella normer.

Stolthet beskrivs som en central komponent i den professionella identiteten och fungerar som en länk mellan individens inre motivation och organisationens krav. På individnivå uttrycks stoltheten återkommande av respondenterna som en strävan efter yrkesmässig kvalitet, för både sin egen och professionens skull, vilket R1 exemplifierar som en ”stolthet ändå i professionen och att göra ett bra jobb”. Denna inre motivation ses tätt kopplad till engagemang och meningsfullhet inför skarpa utmaningar, där drivkraften finns i möjligheten och förmågan att hantera komplexa arbetsuppgifter (R2). Vidare ses stolthet som sammanhållande vilket legitimerar prioriteringar och ansvarstagande där arbetets behov kommer före egna önskemål (R2; R5). Stoltheten ses också institutionaliseras genom socialisation och mentorskap där chefer fungerar som förebilder vilket bidrar till hur normer och förebilder förankrar stolthet i kulturen (R8; R11). Den professionella stoltheten beskrivs också som en vilja att leverera för andras skull, men ofta på bekostnad av personliga uppoffringar (R3; R5). Sammanfattningsvis fungerar den professionella stoltheten som en yrkesetisk ram, den motiverar logistikofficeren att leverera understöd för andras skull, även när detta kräver betydande personliga uppoffringar för att möta organisationens operativa krav.

Karriär beskrivs som en professionell identitet snarare än enbart ett sätt att försörja sig. I linje med en institutionell logik betraktar tio av respondenterna sitt arbete som något mer än ett vanligt jobb, där rollen ofta beskrivs i termer av ett personligt ”kall” (R4; R5) eller en ”profession” (R1). Samtidigt finns tydliga variationer i motivation mellan individer och över livsfaser. Flera uttrycker ett starkt engagemang i Försvarsmakten i former av en institutionell identitet (R4; R5; R9; R11), medan andra betonar att praktiska skäl och familjens betydelse får större plats på bekostnad av karriär (R3; R5; R6). Detta visar på att karriärval både formas av ideal och yrkeslogik. Karriären hänger också starkt ihop med meningsfullt arbete och konkreta arbetsuppgifter där flera respondenter lyfter att det är utmaningarna och möjligheten att påverka som driver dem (R2; R3; R7; R9; R10). Karriär lyfts således både som professionell fördjupning och med en tydlig institutionell identitet.

Avkall beskrivs som konkreta uppoffringar i tid, fritid och personliga behov. Respondenterna beskriver att de regelmässigt prioriterar arbetet framför ledighet, som R3 uttrycker ”men jag skiter i att ha ledighet för att jag vet att jag måste upp på jobbet eller var på en övning” (R3) eller att ”oavsett hur jag vrider och vänder på det så blir det till slut att jobbet vinner i tid och prioriteringar” (R9). Sådana uttalanden visar att avkall ofta handlar om att offra fritid för att säkerställa kontinuitet i arbetet, men att det samtidigt skapar spänningar mellan arbete och privatliv. Avkall ses också få dubbla konsekvenser. Dels uttrycks det som en medveten prioritering av arbetets behov framför egna intressen (R1; R4; R8; R10). Här fungerar avkall som en normativ handling kopplad till lojalitet och ansvar, inte bara som en reaktion på akut behov utan som en förväntad del av yrkesrollen. Exempelvis berättar respondenterna om att de åker in utanför arbetstid för att få saker gjorda eller jobbar övertid (R3; R8; R10). Dels leder upprepade avkall till att jobbet krav resulterat i prioriteringar bort från individuella målsättningar (R1; R4; R9). Samtidigt beskrivs hur några respondenter söker balans eller andra befattningar för stabilitet, exempelvis som R6 beskriver ”lösningen är att jag har hittat en annan befattning i stället som ger mig en mer stabil vardag”. Avkall ses således som en pliktorienterad yrkesnorm där respondenterna regelmässigt prioriterar uppgiften framför privatlivet, vilket stärker den operativa förmågan på bekostnad av individuell uthållighet och personliga val.

Formella och informella styrsystem

Temat omfattar hur skrivna regler, stående order, oskrivna normer och subkulturer formar handlingsutrymme och tolkningar i logistiska situationer.

Alla respondenterna beskriver på olika sätt att mallar, checklistor och stående order fungerar som konkreta verktyg i vardagen som stöd för att hantera friktion och osäkerheter. Samtidigt framkommer en ambivalens där reglerna både kan underlätta och hindra. Flera av respondenterna pekar på att omfattande och otydligt strukturerade instruktioner antingen skapar praktiska problem eller inte ger önskat stöd (R2; R5; R6; R8-R10). Detta exemplifieras av R8 som uttrycker ”annars så har jag upplevt att i förhållande till den verksamheten vi gör så är de [stående order] nästan bara i vägen.” Här visas att rutiner och stående order som stöd utgör en nödvändig men samtidigt otillräcklig grund vid hantering av friktion och osäkerhet.

I det beskrivna spänningsfält som uppstår mellan formella regler och friktion framträder oskrivna regler som komplementära, informella normer vilka ofta får större genomslag än

formella instruktioner. Dessa normer handlar ofta om en yrkeslogik där de fyller det glapp som uppstår mellan bristerna som upplevs i exempelvis stående order (R1; R2; R8; R11). Denna praktik ses inte enbart som ett uttryck för personligt omdöme, utan speglar också en institutionell pliktkultur där omsorgen om soldaten ”längst ut på linan”(R8) fungerar som ett moraliskt rättesnöre som överbryggat administrativ byråkrati (R1; R5; R8; R9).

Oskrivna regler uttrycks också av flera respondenter som en tyst professionalitet och ett sätt att förhålla sig till arbetets krav där ”prioritet ett är att lösa uppgiften” (R3). Här blir normerna praktiska riktlinjer för vad som räknas som korrekt beteende i fält och en dold förväntan att agera i alla lägen. Intervjuerna visar också att när logistik inte integreras fullt ut i verksamheten eller när taktiska chefer bortser från logistiska behov (R4; R9), uppstår ett tomrum som formella regler inte täcker. För att lösa de problem som då uppstår faller logistikofficeren tillbaka på oskrivna regler om autonomi och individuellt ansvar, såsom att handla i chefens anda (R1; R2; R8; R10). Förståelsen för oskrivna regler ses forma normer och förväntningar som påverkar självförtroende, prioriteringar och därmed logistikofficerarnas benägenhet att agera vid friktion och osäkerhet.

Tolkning i fält framträder som en praktisk, kontinuerlig process där individens bedömningar i stunden avgör hur uppgifter löses och resurser prioriteras. Respondenterna beskriver hur de måste agera utifrån en snabb lägesbild och egna funktioners möjligheter (R1; R5; R8; R10). Respondenternas berättelser handlar om hur tolkning i fält innebär att översätta en dynamisk situation till konkreta handlingar, inte genom att vänta på instruktioner, utan genom att aktivt söka lösningar för att nå högre chefs målbild (R1-R3; R9; R10). Tolkning i fält beskrivs i hög grad bygga på erfarenhet och professionell intuition. Detta innebär att logistikofficerarna nyttjar lärdomar från tidigare situationer när de formar snabba beslut, exempelvis som R3 beskriver ”du får försöka lösa de problem som uppstår”. Friheten att tolka situationer lokalt ses således som en förutsättning för effektiv problemlösning, men den kräver samtidigt att den som agerar har erfarenhet och förmåga att bedöma risker och vetskap om de regelverk som eventuellt åsidosätts.

Tillit och ansvar

Tillit och ansvar rör hur individer och grupper inom logistiken uppfattar de tre identifierade kategorierna, mandat, tillit och kollegialt stöd när de agerar i situationer präglade av friktion och osäkerhet. Temats underliggande grupperingar visar på spänningar mellan individuellt

initiativ, kollektivt ansvar, ledarskapets förtroende och bristande förståelse från andra delar av organisationen.

Flera respondenter beskriver mandat som ett individuellt ansvar, vilket ses som både drivkraft och förväntning i yrkesutövningen (R2; R3; R8; R10). Samtidigt framträder också en norm om kollektivt ansvar där personligt ansvar ses som en del av helheten, R5 uttrycker det som ”Vi har ju ett kollektivt ansvar. Jag har ju ett personligt ansvar och mitt personliga ansvar bidrar ju till det kollektiva ansvaret.”. Det kollektiva ansvaret visas också i praktiska situationer genom en utpräglad beredskap hos logistiker att ”sluta till” (R1) för att stödja varandra vid problem. Denna norm ses innebära att individens personliga ansvar blir som en inneboende del i logistikfunktionen, vilket skapar en hjälpsamhetskultur där logistikofficerarna förväntas åsidosätta egna uppgifter för att bistå kollegor vid hög belastning (R1; R5; R7).

Mandat kopplas också till representation och inflytande i högre chefsgrupper för att logistiken ska bli synlig och få legitimitet där det har ”funnits ett behov att tvinga sig fram att sitta vid det stora bordet, att visa vi [logistiker] finns här, vi behövs” (R8). Denna strävan efter att ta plats i planeringen bottnar i en upplevd brist på förståelse från taktiska chefer, vilket gör att logistikens begränsningar inte alltid integreras i den operativa planeringen (R2; R4; R8; R9). Samtidigt finns ett förhållningssätt där frågan om mandat och att våga fatta beslut ligger som en underförstådd norm hos respondenterna (R1; R2; R5; R6; R9; R10). Här framkommer att utan mandat och legitimitet i högre chefsgrupper förblir logistiska behov ofta dolda, och logistikofficerarna tvingas i praktiken då ta egna initiativ för att upprätthålla sin funktion.

Samtidigt beskrivs att brist på tydligt mandat och representation också undergräver handlingsutrymme och skapar osäkerhet (R3; R7). På samma sätt pekar flera uttalanden på att centraliserad styrning och otydliga rutiner gör att logistikofficerarna blir försiktiga på grund av att det ”har varit väldigt toppstyrt eller kontrollerat liksom flödet av logistik” (R10). Dessutom uttrycker flera av respondenterna att det finns en brist på förståelse för logistik från taktiska chefer utanför funktionen som i sin tur skapar friktion (R2; R4; R8; R9). Denna brist upplevs bidra till ett otydligt mandat och påverkar förmågan att fatta snabba beslut av rädsla för att gå utanför sin befogenhet. Detta indikerar hur bristande tillit direkt hämmar beslutsfattande och skapar osäkerhet i vardagspraktiken samt som det finns ett underliggande antagande hos chefer om att logistiken mer är en teknisk funktion.

Som en motvikt till upplevda brister inom mandat och oförståelse från chefer möjliggör tillit och personliga relationer en informell grund för logistiken (R7; R9; R11). Det respondenterna uttrycker visar hur tillit uppfattas som en stabil bas snarare än ett tillfälligt fenomen. Tillit syns i praktiken när mandat delegeras och när individer vågar fatta beslut utan ständig kontroll exempelvis ”om jag känner att jag har förtroende för min högre chef och att min högre chef litar på mig så blir jag väldigt stärkt av det och då är det lättare att fatta beslut” (R9).

Parallellt med detta uttrycker respondenterna sitt eget ledarskap och tillit till underställda som en uttalad värdering för att hantera osäkerheter eller friktioner (R1; R9; R10). Respondenterna uttrycker också att det finns en tillåtande kultur och genom uttalade värderingar framkommer att lokalt initiativ uppmuntras och att man vågar agera trots osäker utgång (R1; R3; R10). Denna kultur visas genom att man aktivt implementerar ett, som R10 uttrycker, ”mindset” där medarbetare uppmanas att inte vänta på formella order vid osäkerhet, utan agera utifrån vad de tror är rätt för att få saker att ske snabbare i pressade situationer.

Vidare ses kollegialt stöd bland respondenterna som en praktisk och emotionell resurs vilket både möjliggör operativ effektivitet och stärker yrkesidentiteten. Stödet tar sig uttryck i konkreta handlingar såsom att ”rycka in” (R7), ”serva andra” (R5) och ”nu löser vi det här tillsammans” (R9). Detta visar hur hjälpsamhet ses som en norm och en del av yrkesrollen. Kollegialt stöd exemplifieras i vardagliga prioriteringar och samarbetsmönster, exempelvis som att lägga egna uppgifter åt sidan för att hjälpa en kollega eller att ta ansvar för helheten när situationen kräver det (R1; R4; R5; R7) Detta åskådliggör hur kollegialt stöd ofta, likt mandat, innebär både ansvarstänkande och konkreta individuella uppoffringar för genomförandet av logistikunderstöd.

En bredare syn på det kollektiva ansvaret kan ses genom hur kollegors stöd och mentorering framträder som centrala för att våga ta initiativ. I ”stressade situationer” (R10) söker respondenterna stöd för att prioritera och genomföra sina uppgifter (R3; R7; R10). Feedback och uppmuntran påverkar också vilja att agera vilket leder till ett ökat kollektivt ansvar som exemplifierar att ”uppmuntrande feedback eller beröm är tecken på att det jag gör och det jag säger är bra ... och det i sin tur skapar incitament för att ta ytterligare plats.” (R5). Samtidigt uttrycks att negativ återkoppling är hämmande vilket leder till att direkt undergräva individens självförmåga och gör att de känner sig mindre säkra på att kunna lösa sin uppgift (R3; R7). Utöver detta ses det kollektiva stödet fungera som en aktiv strategi för att hantera stress och

osäkerhet, där involvering av andra möjliggör gemensamma prioriteringar när den enskildes förmåga att sortera friktioner utmanas (R1; R3-R11). Kollegialt stöd fungerar således som ett dynamiskt stödsystem vilket innebär att den enskilde logistikofficerens förmåga att agera under press kan vara direkt beroende av gruppens stöd och kulturen i organisationen.

Friktion och adaptiv problemlösning

Temat beskriver hur logistikofficerarna upplever, tolkar och agerar i situationer där planering, genomförande och beslutsfattande påverkas av friktion och osäkerhet. Respondenterna beskriver en vardag där förändrade förutsättningar, ofullständig information och tidsmässiga begränsningar utgör återkommande inslag som kräver kontinuerlig anpassning.

Vid frågor om hur respondenterna hanterar friktion och osäkerhet framträder ett mönster där detta inte bara handlar om oförutsedda problem, utan att det mer handlar om ”vardagsmat” (R5), där både formella, fysiska och mänskliga dimensioner påverkar logistikofficerens yrkesutövning negativt. Detta innebär att de ofta måste improvisera eller snabbt hitta nya lösningar för att få verksamheten att fungera vid uppkomna händelser (R3; R6; R8). Detta kombineras ofta med en känsla av ansvar och plikt att agera direkt ”och man får kasta planen och snabbt fatta beslut om någonting nytt.” (R8) eller att man får ”lösa situationen där” (R5) Samtidigt finns en tydlig koppling mellan improvisationsförmåga och planering, där omfallsplanering ofta grundar sig i förberedande planer och förmågan att omsätta dessa i handling (R1; R10). Att arbeta med logistik beskrivs som ett kontinuerligt flöde av omfall, där order och målbild ses fungera som en viktig referensram när friktioner skapar behov av snabba beslut (R1; R5).

För att ta hand om beskrivet flöde framställs erfarenhet av alla respondenter som en av de viktigaste faktorerna för att våga improvisera. Erfarenhet beskrivs inte bara som tid i tjänst, utan som en aktivt uppbyggd ”erfarenhetsbank” (R2) som gör det möjligt för logistikofficerarna att hantera komplexa problem. Genom att ha tjänstgjort på flera olika nivåer inom logistikkedjan får logistikofficeren en djupare systemförståelse för hur beslut på en hög nivå påverkar de lägre nivåernas utmaningar (R2; R4-R7; R9; R11). Denna förståelse är nödvändig när den formella planen brister, eftersom de då kan använda sin ”magkänsla” (R5) och tidigare ”erfarenhet” (R9) för att fatta beslut som taktar med uppkomna behov.

Samtliga respondenter beskriver friktion som en mångfacetterad och ständigt närvarande del av vardagen. Faktorer som tekniska brister, kommunikationsproblem, otydliga mandat, chefers bristande förståelse och komplex dokumentation, liksom tids- och resursbrist, påverkar deras arbete direkt. Detta exemplifieras av R7 som uttrycker att ”logistik är en enda stor friktion, men att logistik är att hantera friktioner och en friktion i logistiken är när en enhet inte kan lösa sin uppgift”. Respondenterna uttrycker också att friktion blir regel snarare än undantag, vilket ses öka deras belastning och påverkar planeringen kontinuerligt (R5; R9). Friktion framstår därmed inte enbart som enstaka störningar, utan som ett institutionaliserat normaltillstånd där logistikofficerens yrkesroll definieras av förmågan att ständigt navigera i glappet mellan planering och verklighet.

Prioritering beskrivs av alla respondenter som ett verktyg när uppgiften och verksamhetens behov måste hanteras i stressade situationer. R4 och R5 resonerar i termer som att logistiken är en kroniskt underdimensionerad funktion med betydande resursbegränsningar, vilket tvingar dem till kontinuerlig prioritering. För att möta detta lyfter respondenterna självförmågan som en viktig faktor för prioritering, exempelvis ses den fungera som ett mentalt stöd genom att ”ta ett djupt andetag” (R5) eller ”att man lutar sig tillbaka lite grann och tänker efter” (R9). Flera beskriver prioritering som en mental process för att bringa ordning i ett massivt informationsflöde (R1; R3; R10). R1 förklarar att hen skapar en egen prioritetsordning i huvudet för att kunna ta en sak i taget när uppgifterna blir för många. Detta uttrycker att självförtroende och erfarenhetsbaserad självförmåga påverkar prioriteringar genom att möjliggöra lugnare, rationellare och mer eftertänksamma beslut i pressade situationer. I praktiken tar sig prioritering uttryck genom delegering samt uppdelning av ansvar och uppgifter över tid, vilket möjliggör för respondenterna att fokusera på de mest akuta behoven (R2; R3; R5; R6). För logistikofficeren fungerar således prioritering som en metod för att skapa sin egen handlingsfrihet i ett system präglad av resursbrist och osäkerhet, där erfarenhetsbaserad intuition avgör vad som är viktigast här och nu.

4. Diskussion

För att besvara forskningsfrågan integreras i detta kapitel presenterade teman med studiens teoretiska ramverk, vilket möjliggör en diskussion ur ett helhetsperspektiv på samspelet mellan institutionella incitament, kulturella normer och individuella faktorer.

I/O-modellen

Temat tillit och ansvar visar hur mandat och kollegialt stöd samverkar, både som en mellanmänsklig relation och som ett organisatoriskt villkor för att kunna agera snabbt och självständigt i stunder av friktion och osäkerhet. Mandat framstår här både som ett praktiskt verktyg och symbol för erkännande, där tydlighet underlättar beslut och ansvarstagande, medan bristande mandat hämmar handlingsutrymme. Samtidigt beskrivs spänningar mellan individuellt initiativ, kollektivt ansvar och bristande förståelse från andra delar av organisationen, vilket direkt eller indirekt påverkar logistikofficerens handlingskraft.

I linje med I/O-modellen uppstår en spänning mellan institutionell pliktkultur och yrkesmässig resursrationalitet (Moskos 1986), där logistikofficeren tvingas navigera mellan kollektiv lojalitet och professionell autonomi. Detta exemplifieras av hur respondenterna å ena sidan internaliserar plikten att stödja helheten genom ett kollektivt ansvar, men å andra sidan företäder en yrkeslogik som kräver autonomi och handlingsfrihet för att lösa praktiska problem.

Bristen på representation i högre chefsgrupper visar också hur institutionell legitimitet påverkar mandatets räckvidd, utan plats vid "det stora bordet" (R8) förblir logistiska behov osynliga och logistikofficerarna tvingas kompensera genom individuella initiativ, vilket framstår som karaktäristiskt för en yrkeslogik där logistikofficeren tar ansvaret i avsaknad av institutionellt stöd (Moskos 1986). En följd av bristande förståelse från taktiska chefer blir att när den institutionella logiken möter yrkeslogikens krav på professionellt omdöme uppstår friktion. Den upplevda bristen gör att logistikofficeren tvingas att agera självständigt för att lösa problemen, samtidigt som plikten driver dem att hålla verksamheten fungerande. I denna spänning blir den professionella autonomin både nödvändig och utmanande.

Bristen på ett tydligt mandat beskrivs således direkt hämmande för beslutsförmågan, då logistikofficerare kan känna sig låsta av titlar som saknar reell beslutsrätt. Att tvinga sig till inflytande blir därför en nödvändig yrkeslogisk strategi för att kompensera för bristande

institutionellt stöd och säkra det handlingsutrymme som krävs för att upprätthålla förbandets stridsberedskap.

Fyndet hjälper till att förstå varför formella regler både behövs och ifrågasätts. När logistikofficerarna använder en yrkeslogik ökar benägenheten att avvika från stående order för att lösa praktiska problem samtidigt som när institutionella antaganden råder blir samma avvikelser riskabel och kan bestraffas. I praktiken innebär detta att formella regler bidrar med nödvändig struktur men samtidigt kan begränsa handlingsutrymmet. Däremot beskrivs informella normer och subkulturer fylla de tomrum som uppstår, vilket möjliggör snabb tolkning och främjar individuella initiativ.

Analysen visar också på att professionell identitet fungerar som en drivkraft som påverkar både motivation och handlingsberedskap i friktionsfyllda situationer. Den institutionella logiken (Moskos 1986) beskrivs av respondenterna som en kulturell identitet och yrkesetisk ram, vilken både motiverar dem och legitimerar uppoffring samt prioritering av uppgiften. Parallellt visas den dualitet som Alpass et al. (1999) beskriver avseende yrkesmässiga logiker, där karriärambitioner, lön och hänsyn till familjeliv, påverkar och nyanserar denna identitet.

Sammantaget pekar analysen mot att det finns en stark institutionell pliktkultur där lojaliteten mot gruppen och uppgiften står över den individuella yrkesrollen. Det skapar en robusthet i systemet, men innebär samtidigt en identifierad etisk och operativ paradox. När logistikofficerare tvingas använda värdebaserade prioriteringar för att kompensera för systemfel, innebär det att Försvarmaktens operativa uthållighet vilar på individens personliga avkall snarare än på robusta organisatoriska strukturer.

Organisationskultur

Mallar och stående order lyfts som tydliga exempel på artefakter vilket synliggör formell struktur och stöd för logistikofficeren. Utöver det skrivna tolkas även praktiska uttryck för kollegialt stöd och mentorering som artefakter, där de ses stärka lokalt initiativ och tillit.

Denna analys underbyggs av respondenternas beskrivning om hjälpsamhet och att stolthet legitimerar uppoffringar för helheten och uppdragets genomförande. Studien visar på att dessa artefakter kan stödja snabb handling, men att underliggande antaganden, exempelvis att logistiken inte är fullt integrerad i verksamheten, underminerar effekten av formella system.

Detta kan illustreras genom respondenternas ambivalens. Mallar och stående order ger stabilitet men kan också skapa rädsla för att göra fel när instruktionerna är omfattande eller otydliga. Innebörden blir då att formella styrsystem riskerar att bli verkningslösa om de inte är förankrade i organisationen.

Att logistikofficeren då kliver fram som en kreativ problemlösare i glappet mellan planering och verklighet kan ses som ett uttryck för deras lojalitet och ansvarstagande, vilket Lazar et al. (2022) identifierar som centrala aspekter av logistikens normativa engagemang, där logistikofficerens förmåga att agera genom avkall tolkas som en förlängning av detta. Detta agerande kan, med stöd i organisationskulturmodellen (Schein 2010), förstås som en kedja där logistikofficerens improvisation fungerar som en artefakt vilken vilar på uttalade värderingar om lojalitet och stolthet. Längst ner i detta kulturella lager finns ett underliggande antagande om konstant närvaro av friktion.

Detta antagande framträder i respondenternas acceptans av friktion som ”vardagsmat” och i normer kring att agera utifrån erfarenhet snarare än att invänta fullständig information. Detta tolkas som att improvisation inte ses som en nödlösning utan mer som ett institutionaliserat normaltillstånd inom logistikområdet. Innebörden blir att logistikofficeren förväntar sig att systemet brister och har därför internaliserat behovet av att agera utanför formella rutiner vilket leder till att improvisation i praktiken fungerar som en kulturell artefakt.

Analysen tyder också på att det finns ett underliggande antagande om att taktiska chefer tenderar att betrakta logistik som en teknisk supportfunktion, medan logistikofficeren uppfattar sin roll som en integrerad del av krigskonsten. Noterbart är att dessa fynd underbyggs enbart av en upplevelse hos respondenterna, men inte som en objektiv sanning om de taktiska chefernas faktiska inställning.

Identifierad krock bör dock ses i ljuset av de ryska erfarenheterna från Kyiv (Skoglund et al. 2022). Respondenterna vittnar om att när logistiken ses som en separat, regelstyrd syssla i stället för en integrerad del av operationen, uppstår en sårbarhet, likt det som drabbade de ryska styrkorna med hierarkisk stelbenthet och avsaknad av flexibilitet. Följden kan då leda till systematisk ineffektivitet, särskilt när logistiska behov och fördelat ansvar inte är korrekt integrerade i den operativa planeringen.

Sammanfattningsvis framstår logistikofficerens improvisation som en institutionaliserad norm i den svenska logistikkulturen. Genom att navigera mellan beskrivna artefakter och de underliggande antagandena om friktion som ett normaltillstånd, skapas kulturstyrda praktiker där mänsklig handlingskraft förväntas kompensera för systemens brister, vilket gör logistiken adaptiv men sårbar. För krigsvetenskapen innebär detta ett behov av att skifta fokus från logistik som en mekanisk stödprocess till att förstå den som en mänsklig och värdebaserad krigskonst, där spänningsfältet mellan formella krav och informell handlingskraft är det som faktiskt avgör operationens framgång.

Självförmåga

Självförmåga synliggör hur logistikofficeren vågar ta initiativ och prioritera under press. Studien visar att tidigare framgångar och prestationer stärker tilltron till den egna förmågan och därigenom ökar benägenheten att improvisera när planeringen brister. Erfarenhet framträder som den mest avgörande faktorn där erfarenhet från arbete på flera nivåer gett logistikofficeren djupare förståelse för enheternas kapacitet och därmed bättre förutsättningar att taktiskt disponera logistiska resurser. Detta innebär att deras förmåga att improvisera inte är slumpmässig, utan en strukturerad anpassning baserad på lagrad praktisk kunskap. Självförmågan fungerar här som bryggan mellan tyst kunskap och operativ handling. Effekten blir att det skapar en ”magkänsla” (R5) och lugn i pressade situationer, vilket visar hur ackumulerad praktisk kunskap direkt stärker handlingskraften i komplexa och oförutsägbara situationer. Stöd från kollegor och chefer, i form av uppmuntran, återkoppling och delegerat förtroende, ses också bidra till ökad självförmåga genom att legitimera initiativ och minska risktagandets psykologiska kostnad.

Detta innebär att logistikofficerens handlingskraft under press inte i första hand styrs av formella instruktioner, utan av en erfarenhetsbaserad intuition. När den formella planeringen brister, blir logistikofficerens tilltro till den egna förmågan den avgörande faktorn vid hantering av osäkerhet eller friktion. Resultaten bekräftar Lavín et al. (2024) tes som visar att beskrivna strategier för att återfå fokus vid hög belastning som viktiga, då både humör och självförtroende direkt påverkar individens adaptiva förmåga och flexibilitet i beslutsfattandet vid friktion och osäkerhet.

Sammanfattningsvis stärks modet att agera under osäkerhet av chefsförtroende och kollegial tillit, men motverkas av otydliga mandat och negativ återkoppling som direkt undergräver självförmågan. Det är alltså inte bara ett individuellt drag utan en produkt av den sociala miljön och den tillit som finns i organisationen. Analysen visar på en erfarenhetsburen handlingskapacitet där kollegialt stöd och positiv feedback fungerar som katalysatorer för initiativ vilket förstärker individens upplevda kapacitet att hantera friktion och osäkerhet (Bandura 2012). För Försvarmakten innebär detta att logistisk uthållighet inte kan byggas enbart genom tekniska system. Den kräver en organisation som förstår att utveckla logistikofficerens självförmåga genom att institutionalisera lärodomar från improvisation samt säkerställa att mandat och ledarskap motsvarar de krav som ställs i en miljö präglad av friktion och osäkerhet.

5. Slutsats

Studiens syfte är att med ett integrerat perspektiv på organisation, kultur och individ analysera hur erfarenhet, normer och gränsdragningen mellan arbete och privatliv påverkar individers beslutskapacitet genom att svara på forskningsfrågan: *Hur kan svenska Arméns logistikofficerars hantering av friktion och osäkerhet förstås vid planering och genomförande av logistikunderstöd?*

Respondenterna har beskrivit att de gör ett aktivt arbete i sin profession för att logistiken ska fungera. Studien visar på ett flertal strategier som kompletterar befintliga strukturer. Dessa strategier och tyst kunskap ses som en viktig faktor till ett kontinuerligt flöde av logistik. Resultatet visar att Arméns logistikofficerars hantering av friktion och osäkerhet i planering och genomförande främst förstås av tre samverkande mekanismer, värdebaserade prioriteringar, kulturstyrda praktiker och erfarenhetsburen handlingskapacitet. Empirin visar att beslut präglas av en komplex blandning av logiker, där en stark institutionell pliktkultur ofta fungerar som en moralisk ram, men där yrkesmässiga logiker och krav på professionell autonomi blir avgörande för att hantera praktisk friktion. Empirin visar också att beslut ofta styrs av vad som krävs för att uppgiften ska fullföljas, även när detta innebär att formella rutiner modifieras eller att resurser omprioriteras och att denna uppgiftsorientering fungerar som en praktisk norm som legitimerar improvisation och samtidigt bidrar till uppdragets lösande.

Organisationskulturen ses utgöra både en tillgång och ett hinder, informella regler och rutiner möjliggör snabb handling i stress men cementerar också suboptimala arbetssätt om underliggande antaganden inte adresseras. På individnivå visar studien att självförmåga byggd främst på erfarenhet och tidigare framgångar men också kollegor och chefers förtroende, avgör om improvisation blir en robust lösning eller en riskfylld nödlösning.

Studien visar också att erfarenhet bygger upp både upplevd och framåtriktad självförmåga, vilket framstår som avgörande vid friktion. Erfarenhetsbanken bidrar till snabba lösningar, medan självförtroende ses öka viljan att improvisera, tillsammans minskar de beslutstid och förbättrar robustheten i ad hoc-lösningar. Samtidigt försvagas effekten av långvarig stress och

bristande ledarskapsstöd. Studien visar att improvisation ses som en institutionaliserad norm i den svenska logistikkulturen, den har blivit en oskriven regel eller en artefakt i sig själv. I stället för att se improvisation som ett tecken på misslyckad planering, bör det ses som en nödvändig anpassning till krigets osäkerhet, vilket då bidrar till synen om logistik som en krigskonst.

Sammanfattningsvis visar studien, genom integration av de tre teoretiska perspektiven, hur institutionella incitament, kulturella normer och individuella faktorer samverkar vid beslutsfattande under friktion och osäkerhet. Samtidigt har studien visat att logistiken i praktiken är adaptiv men också sårbar. Den adaptiva styrkan grundas i erfarenhetsbaserad improvisation och lärande i fält, medan sårbarheten följer av bristande transparens, otydliga ansvarsförhållanden och organisatoriska antaganden som begränsar mandat och beslutskapacitet. Slutsatsen blir att Försvarsmaktens långsiktiga logistiska uthållighet ses vila på logistikofficerares personliga uppoffringar, en sårbarhet som uppstår när systemet brister i att ge individen de formella förutsättningar och det mandat som uppgiften kräver. Resultaten pekar därför mot behovet av åtgärder som tydliggör mandat, stärker logistisk förståelse hos ledande chefer, institutionaliserar lärdomar från improvisation och säkerställer bemanning som bevarar individuell beslutsförmåga över tid.

Mot bakgrund av dessa slutsatser framträder flera områden där ytterligare forskning kan fördjupa förståelsen av logistisk adaptivitet under friktion. Framtida krigsvetenskaplig forskning kan förslagsvis fokusera på hur organisatoriska strukturer, ledarskapspraktiker och erfarenhetsuppbyggnad samverkar över tid för att påverka logistisk adaptivitet under friktion. Konkret föreslås longitudinella fältstudier som följer förband genom övningar och insatser eller jämförande fallstudier mellan enheter med olika kulturprofiler och mandat. Avseende chefernas identifierade brister kan analyser göras hur mandat, utbildningskrav och karriärvägar påverkar chefers logistiska kompetens och därmed understödets funktion.

Metod och etikdiskussion

En kvalitativ studie med intervjuer som datainsamlingsmetod aktualiserar vissa etiska överväganden. Maktrelationer mellan forskare och informant kan skapa ett implicit tryck att ge önskade svar eller oro för att kritik påverkar anställning och framtida möjligheter (Drake & Heath 2011:53–54). Forskarens förförståelse i rollen som officer utgör ett ytterligare övervägande,

då denne redan i planeringsfasen bär med sig erfarenheter och föreställningar som riskerar att påverka såväl intervjufrågor som analys (Drake & Heath 2011:30).

Beskrivna risker kan dock förebyggas genom att erkänna och reflektera över insiderperspektiv och egen positionalitet och förförståelse (Åkerman 2024:18). För att hantera detta tillämpades en reflexiv ansats, vilket ses som ett verktyg för att förstå och praktisera etik i kvalitativ forskning (Guillemin & Gillam 2004:263). Reflexivitet innebär att tolkningar kontinuerligt prövas och utmanas för att undvika fallgropar och skapa rikare resultat (Alvesson 2003:25). Genom sådan transparens och löpande självreflektion upprätthölls ett etiskt förhållningssätt där påverkan från maktrelationer och förförståelse synliggjordes och hanterades.

Även om studien synliggjort logistikofficerens inre logik visar dess metodologiska avgränsning att alternativa designval, såsom att inkludera taktiska chefers perspektiv, hade bidragit till att pröva det teoretiska ramverkets relevans i en bredare organisatorisk kontext. Ett sådant dubbelsidigt perspektiv hade sannolikt fördjupat förståelsen för hur de identifierade informella strategierna tas emot och påverkar resultaten i mötet mellan logistik och taktik.

Ur ett etiskt perspektiv understryker studiens resultat att militär logistik i praktiken är värdeburen där moraliskt ansvar och operativ effektivitet är oskiljaktiga. Genom identifierade mekanismer, värdebaserade prioriteringar och erfarenhetsburen improvisation, hanteras den moraliska dimensionen av att fatta beslut under osäkerhet, vilket i förlängningen skyddar både soldaters säkerhet och Försvarmaktens samhälleliga legitimitet. Denna förmåga att agera med proportionalitet trots ofullständig information vilar starkt på logistikofficerens självförmåga och erfarenhet. Detta ses fungera som garant mot bristande logistisk förståelse hos chefer, vilket annars riskerar civila resurser och ökade samhällskostnader. Samtidigt visar studien på att när individen tvingas kompensera för bristande mandat och organisatoriska missuppfattningar genom personliga avkall, riskeras den långsiktiga uthålligheten och därmed även den etiska balansen mellan militär nödvändighet och humanitära hänsyn. Sammantaget bekräftas att logistikofficerens handlingsutrymme är den kritiska punkten där militär effektivitet möter etiskt ansvar.

Källförteckning

- Alpass, F., Long, N., Macdonald, C. & Chamberlain, K. (1999). The Moskos Institution-Occupation model: Effects on individual work related perceptions and experiences in the military. *Journal of political & military sociology*, 27 (1), 67–80
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management review*, 28 (1), 13–33
- Alvinius, A. (2023). *Tematisk analys: din handbok till fascinerande vetenskap*. Upplaga 1. Studentlitteratur.
- Armawai, M.A., Abidin, I. & Tamyez, P.F.M. (2025). Work Ethics in the Military Logistics: A Narrative Review. 17 (1)
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84 (2), 191–215
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of management*, 38 (1), 9–44
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77–101
- Bury, P. (2017). Recruitment and Retention in British Army Reserve Logistics Units. *Armed forces and society*, 43 (4), 608–631
- Butler, J.S. (2025). The Science of Charles C. Moskos: From Institution to Occupation. *Armed Forces & Society*, 51 (2), 476–481
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke’s approach to reflexive thematic analysis. *Quality & quantity*, 56 (3), 1391–1412
- Capa-Aydin, Y., Uzuntiryaki-Kondakci, E. & Ceylandag, R. (2018). The relationship between vicarious experience, social persuasion, physiological state, and chemistry self-efficacy: The role of mastery experience as a mediator. *Psychology in the schools*, 55 (10), 1224–1238
- Clarke, V. & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The journal of positive psychology*, 12 (3), 297–298
- Clausewitz, C. von (2006). *Om kriget*. Tredje tryckningen. Bonniers.
- Coghlan, D. (2024). *Edgar H. Schein: The Artistry of a Reflexive Organizational Scholar-Practitioner*. 1. ed. Routledge.
- Drake, P. & Heath, L. (2011). *Practitioner Research at Doctoral Level*. 1. ed. Routledge.
- Eccles, H.E. (1981). *Logistics in the national defense*. Greenwood Press.
- Erbel, M. & Kinsey, C. (2018). Think again – supplying war: reappraising military logistics and its centrality to strategy and war. *Journal of strategic studies*, 41 (4), 519–544
- Försvarsmakten (2025). *Sverige kan bli ett viktigt nav för Natos truppförflyttningar*. Försvarsmakten. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2025/08/sverige-kan-bli-ett-viktigt-nav-for-natos-truppforyflyttningar/> [2025-10-27]
- Gilson, T.A., Chow, G.M. & Feltz, D.L. (2012). Self-Efficacy and Athletic Squat Performance: Positive or Negative Influences at the Within- and Between-Levels of Analysis. *Journal of applied social psychology*, 42 (6), 1467–1485
- Guerra La Rotta, G.A. (2024). Contested Logistics as an evolution of military logistics using technological tools. *Computer and Electronic Sciences: Theory and Applications*, 5 (2), 5–27
- Guillemin, M. & Gillam, L. (2004). Ethics, Reflexivity, and “Ethically Important Moments” in Research. *Qualitative Inquiry*, 10 (2), 261–280

- Hellberg, I. (2022). Falklands Logistics: A Reflection on an Ultimate Challenge 40 Years On. *The RUSI journal*, 167 (1), 10–30
- Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72 (12), 2954–2965
- Kress, M. (2016). *Operational Logistics: The Art and Science of Sustaining Military Operations*. Springer International Publishing. (Management for Professionals)
- Lavín, C., García, R. & Fuentes, M. (2024). Navigating Uncertainty: The Role of Mood and Confidence in Decision-Making Flexibility and Performance. *Behavioral Sciences*, 14 (12), 1144
- Lazar, S., Potočan, V., Kač, S.M., Yanginlar, G., Klimecka-Tatar, D. & Obrecht, M. (2022). Logistics Aspect of Organizational Culture and Normative Commitment in Electric Energy Supply Chain. *Management Systems in Production Engineering*, 30 (4), 319–330
- Lere, P. (2017). Fog, Friction, and Logistics. *Army Sustainment*, 49 (3), 10–12
- Luszczynska, A., Scholz, U. & Schwarzer, R. (2005). The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies. *The Journal of Psychology*, 139 (5), 439–457
- McConnell, B.M., Hodgson, T.J., Kay, M.G., King, R.E., Liu, Y., Parlier, G.H., Thoney-Barletta, K. & Wilson, J.R. (2021). Assessing uncertainty and risk in an expeditionary military logistics network. *The Journal of Defense Modeling and Simulation: Applications, Methodology, Technology*, 18 (2), 135–156
- Moskos, C.C. (1977). From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. *Armed Forces & Society*, 4 (1), 41–50
- Moskos, C.C. (1986). Institutional/Occupational Trends in Armed Forces: An Update. *Armed forces and society*, 12 (3), 377–382
- Nneji, N. & Asikhia, P. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. 3, 361–372
- Osterberg, J., Nilsson, J. & Hellum, N. (2020). The motivation to serve in the military among swedish and norwegian soldiers. A comparative study. *Journal of defense resources management*, 11 (1), 30–42
- Pajares, F. (1996). Self-Efficacy Beliefs in Academic Settings. *Review of educational research*, 66 (4), 543–578
- Palinkas, L.A., Horwitz, S.M., Green, C.A., Wisdom, J.P., Duan, N. & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42 (5), 533–544
- Pawelczyk, M. (2018). Contemporary challenges in military logistics support. *Security and Defence Quarterly*, 20 (3), 85–98
- Qiu, R., Gong, Y., Cao, Y., You, X. & Zhu, X. (2023). Influence of self-efficacy on male military pilots' capability to handle special situations: a moderated mediation model. *Scientific reports*, 13 (1), 10794–6
- Sani, S., Schaefer, D. & Milisavljevic-Syed, J. (2022). Strategies for Achieving Pre-emptive Resilience in Military Supply Chains. *Procedia CIRP*, 107, 1526–1532
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *The American psychologist*, 45 (2), 109–119
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th ed. Jossey-Bass. (The Jossey-Bass business & management series)
- Segal, D.R. (1986). Measuring The Institutional/Occupational Change Thesis. *Armed forces and society*, 12 (3), 351–375
- Serrano, A., Kalenatic, D., López, C. & Montoya-Torres, J.R. (2023). Evolution of Military Logistics. *Logistics*, 7 (2), 22

- Sitzmann, T. & Yeo, G. (2013). A Meta-Analytic Investigation of the Within-Person Self-Efficacy Domain: Is Self-Efficacy a Product of Past Performance or a Driver of Future Performance? *Personnel Psychology*, 66 (3), 531–568
- Skoglund, P. (2025). Svensk logistik i Nato: En värdering av Strukturutredningen. *Kungliga Krigsvetenskapsakademien*,. <https://kkv.se/svensk-logistik-i-nato-en-vardering-av-strukturutredningen/> [2025-08-23]
- Skoglund, P., Listou, T. & Ekström, T. (2022). Russian Logistics in the Ukrainian War: Can Operational Failures be Attributed to logistics? *Scandinavian Journal of Military Studies*, 5 (1), 99–110
- Snider, D.M. (1999). An uninformed debate on military culture. *Orbis (Philadelphia)*, 43 (1), 11–26
- Sun Tzu (2020). *The art of war*. Blablá Marcuyá Edicione S.A.
- Wilks, T. (2004). The Use of Vignettes in Qualitative Research into Social Work Values. *Qualitative Social Work*, 3 (1), 78–87
- Wong, L. & Gerras, S. (2019). Culture and Military Organizations. In: *The Culture of Military Organizations*. Cambridge University Press. 17–32.
- Åkerman, J. (2024). *God forskningssed 2024*. Vetenskapsrådet.

Bilaga 1: Fördjupad teoretisk referensram

Fördjupad teoretisk referensram

Den fördjupade referensramen visar hur metodologisk kodning för analys mot teorier genomförs.

Teoretiskt ramverk	Dimension	Beskrivning	Indikatorer	Analytisk användning i studien
I/O-modellen	Motivation	Institutionell logik: Plikt, lojalitet, ära, kollektiv identitet. Yrkeslogik: Lön, karriär, professionell utveckling.	Institutionell: Språk om kall, ”tjänst”, ”ära”, lojalitet. Yrkeslogik: Referenser till befordran, kompetensutveckling etcetera	Analysera om logistiker drivs av kallelse och organisationslojalitet eller av individuella incitament.
I/O-modellen	Rollåtagande	Institutionell logik: Diffust, helhetspräglad – militär dygnet runt. Yrkeslogik: Avgränsat, specifikt – tydlig yrkesroll under arbetstid.	Institutionell: Språk om ständig beredskap, ”alltid i tjänst”. Yrkeslogik: Referenser till arbetstid, specialistidentitet.	Undersöka hur logistiker definierar sin roll: som helhetlig tjänare av organisationen eller som specialist.
I/O-modellen	Ersättning och belöning	Institutionell logik: Rangbaserad, kopplad till position och status. Yrkeslogik: Kompetens- och prestationsbaserad.	Institutionell: Hänvisningar till grad, hierarki, statusmärkörer. Yrkeslogik: Tal om meriter, prestationer, resultat.	Analysera hur belöningssystem påverkar upplevelsen av rättvisa och motivation.
I/O-modellen	Arbete och privatliv	Institutionell logik: Integrerade – boende, arbete och socialt liv sammanflätas. Yrkeslogik: Åtskilda – tydlig gräns mellan arbete/privat.	Institutionell: Beskrivningar av karnenliv, social gemenskap. Yrkeslogik: Referenser till fritid, balans, familj.	Studera hur logistiker upplever balansen mellan yrkesliv och privatliv i olika kontexter.
I/O-modellen	Kulturell identitet	Institutionell logik: Stark känsla av gemenskap, kollektivt syfte. Yrkeslogik: Individuell identitet	Institutionell: Språk om ”vi”, ”gemenskap” etcetera Yrkeslogik:	Används för att förstå hur logistiker upplever sin

		som professionell expert.	Referenser till expertis, yrkesstolthet	tillhörighet och legitimitet i organisationen.
Organisationskultur	Artefakter	Synliga och observerbara uttryck i organisationen, men ofta svåra att tolka utan kontext.	Rutiner, orderformat, checklistor, uniformer, spontana möten. Uttrycklig order	Används för att analysera hur organisationen praktiskt hanterar friktion och osäkerhet genom synliga uttryck.
Organisationskultur	Uttalade värderingar	De normer, principer och ideal som medlemmarna säger sig följa.	Betoning på flexibilitet, disciplin, improvisation eller standardisering.	Används för att förstå vilka normer som styr agerandet i osäkra situationer och hur dessa kommuniceras.
Organisationskultur	underliggande antaganden	Djupast liggande föreställningar och övertygelser som tas för givna och sällan ifrågasätts.	Tron på att friktion är en oundviklig del av krigföring, synen på hierarkins betydelse, föreställningar om människors pålitlighet.	Används för att skapa förståelse varför vissa handlingsmönster upplevs som självklara medan andra är otänkbara.
Självförmåga	Prestationer	Egen erfarenhet av framgång eller misslyckande. Den starkaste källan till självförmåga.	Exempelvis logistiker som tidigare lyckats lösa en komplex försörjningsuppgift under tidspress får ökat självförtroende inför liknande situationer.	Används för att analysera hur tidigare erfarenheter formar tron på den egna förmågan att hantera friktion och osäkerhet.
Självförmåga	Indirekta upplevelser	Att observera andra lyckas eller misslyckas, ofta genom modellinlärning.	Exempelvis yngre officer ser en erfaren kollega improvisera fram en lösning vid resursbrist och lär sig att det är möjligt.	Används för att förstå hur förebilder och kollegiala erfarenheter påverkar hanteringsstrategi.
Självförmåga	Verbal övertalning	Uppmuntran, stöd och feedback från andra.	Exempelvis en chef som uttrycker tilltro till logistikerns förmåga att lösa en uppgift stärker dennes självförtroende.	Används för att analysera hur ledarskap och socialt stöd påverkar individens motivation och uthållighet.
Självförmåga	Fysiologiska tillstånd	Emotionella och kroppsliga reaktioner som påverkar självförtroendet.	Stress, trötthet eller oro kan minska känslan av kontroll, medan lugn och fokus kan förstärka den.	Används för att undersöka hur känslomässiga och fysiska tillstånd påverkar logistikerns förmågan.

				att agera under press.
--	--	--	--	------------------------

Bilaga 2: Kodlista

Kodlista med förklaring

Koder	Beskrivning
Arbeta/tilldelat ansvar, förväntningar från chefer	Tal om vilka förväntningar som finns både inneboende och hos chefer.
Arbetstider	Övertid, påverkan på fritid m.fl.
Avkall personliga mål	Avvägning egen ambition/arbetsgivarens mål.
Avsaknad av stödsystem	Eller motsats.
Brist på förståelse	Från högre chef. Avsaknad av utbildning från dem. Ses som friktion
Byråkrati	Prat om hur byråkrati påverkar eller skapar friktioner.
Delad kunskap, våga fråga	Hur de delar kunskap genom aktiva samtal, fråga varandra.
Delegera	som strategi (coping).
Den personliga relationen	Beskrivningar om kollegor och chefer, djupare än kollegiala berättelser.
Ekonomi som begräsning, osäkerhet	Hur ekonomi skapar friktion eller ses som lösning.
Erfarenhet	Som faktor för att hantera friktion.
Exemplifierade friktioner	Vad friktion är och exempel på detta.
Familjeliv	Referenser till fritid, balans, familj.
Formellt ansvar	Hur de beskriver sitt yrkesansvar.
Fredsprocesser som friktion	SOR, övningsbestämmelser m.fl.
Förbandskultur	Hur de beskriver den egna förbandskulturen.
Handla i chefens anda	Beskrivningar om hur de genomför verksamhet med motiv att genomföra chefens vilja.
Hierarki	Beskrivningar hur hierarki kan påverka i genomförandet av logistik
Individuellt ansvar	Hur de upplever det.
Informationsspridning som strategi	vid osäkerhet (låt andra veta att det hänt) Inneboende kultur, underliggande, en coping-strategi.
Jobbet som ett löneyrke	Hur de upplever sin anställning.
Jobbet som nått mer än ett "vanligt" jobb	Hur de upplever sin anställning.
Jobbgemenskap/roligt på jobbet	Språk som vi, gemenskap sammanhållning.
Kollegors agerande	Att observera andra lyckas eller misslyckas.

Kollektivt ansvar	Hur de upplever det.
Kommunikation som friktion	Prat om hur brist på kommunikation påverkar.
Kommunikation, hur friktionen hanteras	Hur bristen hanteras.
Lön	Hur de ser på lön som faktor för yrket
Lösning på friktion	Hur exemplifierade friktioner hanteras.
Mentorering/Feedback	Både kultur och självförmåga, feedback av kollegor-backning av chefer att öva pröva.
Oskrivna regler	Hur regler och rutiner som inte återfinns i skrivna regler används eller finns som stöd.
Osäkerhet	När de pratar om osäkerhet och även hantering av densamma.
Osäkerhet som del av vardagen	Hur de berättar om att osäkerhet är något de måste hantera hela tiden.
Personlig utveckling	Även karriär.
Planering	Som del i genomförandet av logistik, som del av att minska friktioner.
Prestige i arbetet	att vara duktig (någonting som individen värdesätter att leverera) Yrkesstolthet.
Prioritering	som strategi.
Rutiner, order, checklistor, reglementen	Där respondenter beskriver eller pratar om skrivna regler för genomförandet av tjänsten.
Serviceyrke, till för andra	Beskrivningar om inneboende syn på yrket som logistiker.
Skillnader i manöverförband och jägarförband	Även andra förband och kulturella skillnader.
Stress, trötthet	Uttryck som beskriver stressade situationer.
Stridsledning, omfall	Både kultur och självförmåga, som strategi för hantering, ex. rekognosera väg som strategi.
Subkultur inom logistik	Specifikt hur de berättar om logistik och kultur.
Söka information	Strategi, handla på förhand.
Tillitsbaserat ledarskap	Berättelser om hur de upplever att det finns ett gott tillitsbaserat ledarskap.
Tillåtande kultur	Uppmuntran till nya lösningar och idéer.
Timeout	Backa undan ta det lugnt som coping strategi.
Uttalade värderingar logistik	Även andra uttalade värderingar om exempelvis FM, undertoner om hur logistik uppfattas.
Våga ta beslut	Prat om hur de tar beslut i olika situationer.
Övningslängd som begränsning	Hur de ser att logistiken inte kan övas på rätt sätt eller att det finns osäkerheter på grund av övningslängden (för kort).

Bilaga 3: Exempel på kodning av empiriskt material

Bilagan exemplifierar hur tematisk kodning gjordes mot meningsbärande citat i den transkriberade texten.

Exempel på kodning av empiriskt material

Utdrag från empiriskt material	Kodning
Fråga: hur karriär, lön påverkar engagemang	En eller flera koder genereras mot citat.
<i>”Stående order reglerar bara storheter, sen är sen finns det jättemycket som ligger i funktionens natur... Och så länge logistiker pratar med logistiker så är det inga konstigheter. För då vet man ja, men det är så här vi löser den här typen av logik.”(R5)</i>	Rutiner, order, checklistor, reglementen Subkultur inom logistik

Bilaga 4: Intervjuguide

Semistrukturerad intervjuguide

Syftet med denna studie är att fördjupa förståelsen av hur logistikofficerare tolkar, prioriterar och agerar i situationer präglade av friktion och osäkerhet, samt hur dessa praktiker bidrar till att upprätthålla operativ stridsberedskap.

Genom intervjuer avser studien att kartlägga de rutiner, bedömningsgrunder och erfarenhetsbaserade strategier som formar logistikofficerarnas vardagliga beslutsfattande, och att analysera hur dessa relaterar till existerande teoretiska och kvantitativa kunskapsbilder om militär logistik.

Resultaten kommer användas för att belysa praktiska mekanismer som kompletterar kvantitativ forskning, bidra till ny teoribildning samt föreslå områden för fortsatt studie inom militärlogistik under osäkra förhållanden.

Checklista

- Ljudupptagning: Inspelning/anteckningar efter informerat samtycke.
- Sekretess: Anonymisering i bearbetning; be informanten undvika klassificerade detaljer, namn på specifika individer.
- Isbrytare: Kort presentation: av mig befattning, tjänstetid inom logistik.
- Starta inspelning

Bakgrund och roll

- Berätta om din bakgrund och din nuvarande/tidigare krigsförbandsroll inom logistik. Följdfrågor: Befattningar, anställningstid, hur länge har du jobbat inom logistikområdet?
- Hur skulle du beskriva dina huvudsakliga arbetsuppgifter i planering (ej inför övning) och genomförande av logistiskt understöd vid övning eller insats?
 - Följdfråga: vilka andra aktörer samverkar du med (utåt och inåt i organisationen).

1. I/O-modellen

Fokus: spänningen mellan pliktkultur och yrkeslogik.

- I vilken utsträckning upplever du att karriär, lön eller professionell utveckling påverkar ditt engagemang i arbetet?
 - Följdfråga: Har du känt dig tvingad att göra avvägningar mellan personliga ambitioner och enhetens/förbandets/arbetsgivarens behov?
- Hur upplever du din roll som logistikofficer, mer som en tjänst för organisationen, ett kall, eller som ett professionellt yrke, ett löneyrke som alla andra, är det någon skillnad?
 - Följdfråga: Hur påverkar den uppfattningen ditt sätt att prioritera/genomföra uppgifter?
- I pressade situationer hjälper militära värden som plikt, militärt-anseende och kollektiv identitet ditt sätt att fatta beslut i logistiska situationer?
 - Följdfråga: Kan du beskriva ett tillfälle då dessa värden vägledde ett svårt beslut?
- Hur hanterar du gränsen mellan arbete och privatliv, särskilt under intensiva insatser?
 - Följdfråga: I vilken utsträckning leder det till eller finns det konflikter mellan personliga och organisatoriska mål?
- Hur upplever du balansen mellan individuellt ansvar och kollektivt ansvar i ditt arbete?
 - Följdfråga: Kan du ge ett exempel när organisatoriska normer/regler eller hierarki påverkade din möjlighet att improvisera eller fatta beslut?

2. Erfarenheter av friktion och osäkerhet

- Hur skulle du beskriva vad friktion i logistik är?
- Hur skulle du beskriva när osäkerhet råder?
- Kan du ge ett eller flera konkreta exempel på en insats eller övning du fick hantera oväntad friktion som uppstod i logistiken? Upprepa om det finns flera frågor.
 - Följdfrågor: Vilka var de största orsakerna till friktionen i det fallet? Hur hanterade du situationen?

- Vilka typer av hinder, vanligaste eller oförutsedda händelser stötte du på under den situationen? Vad är vanligast?
 - Följdfråga: Hur påverkade dessa hinder samverkan/interaktion med andra aktörer (till exempel stridsförband, leverantörer)?
 - Har du något ovanligt exempel som du fått hantera, exempel något som du genom uppfinningsrikedom fått lösa för att få uppgiften/uppdraget genomfört?
- Beskriv i vilken omfattning som ni övar logistik på ditt förband
 - Följdfråga: Räcker det, saknas det något?
- Vilka SOP/rutiner regelverk, reglementen, system jobbar du efter för att genomföra logistik
- Ge ett exempel på en gång där era SOP, informationsflöden eller digitala verktyg etc. fungerade väl, och ett exempel när de misslyckades. Vad avgjorde skillnaden?
 - Följdfrågor: Vilka strategier använde du för att kompensera för osäker information? På vilket sätt påverkade bristfällig information eller tvetydiga data dina beslut under planering?

3. organisationskulturteori

Fokus: artefakter, uttalade värderingar och underliggande antaganden.

- Till skillnad från SOP etc. finns/fanns det oskrivna regler eller rutiner på din enhet som påverkar hur ni hanterar osäkerhet?
 - Följdfråga: Hur begränsar eller underlättar de din förmåga att agera spontant eller under press?
- Vilken organisationskultur upplever du att det finns på ditt förband?
 - Följdfråga: Upplever du någon skillnad för funktionen logistik, finns det någon upplevd subkultur då gentemot andra enheter eller förband?
 - Finns det någon skillnad på hur ”taktiker tänker mot hur logistiker tänker/agerar, iså fall beskriv.
- Vilka uttalade värderingar upplever du att Försvarmakten framhåller när det gäller logistikens roll i operationer?
 - Följdfråga: I vilken mån stämmer de uttalade värderingarna överens med hur ni faktiskt agerar i fält?
- Vad tror du ligger bakom dessa värderingar, vilka grundläggande antaganden om människor, organisation och krigföring styr kulturen?
 - Följdfråga: Hur visar sig dessa antaganden i sättet ni hanterar oförutsedda hinder?

4. Självförmåga

Fokus: individens tilltro till sin egen förmåga att agera under press.

- Vilka tidigare erfarenheter har stärkt din tilltro till din egen förmåga att hantera komplexa (logistiska) problem?

- Följdfråga: Hur hjälper dessa erfarenheter dig när du ställs inför nya, osäkra situationer?
- Hur mycket värde lägger du vid att se kollegor lyckas eller hur påverkas du då de misslyckas i liknande situationer för din egen tro på din kapacitet?
 - Följdfråga: Kan du beskriva ett ögonblick då andras prestationer påverkade ditt självförtroende?
- På vilket sätt påverkar uppmuntran eller feedback från dina överordnade ditt mod att fatta beslut med osäker utgång?
- Följdfråga: Vilka typer av stöd eller bekräftelse tycker du är mest betydelsefulla när du agerar under press?
- Hur har tidigare framgångar eller misslyckanden påverkat din tilltro till att klara utmaningar (logistiska) under press?
 - Följdfråga: Kan du beskriva hur du hanterade stress eller fysiska påfrestningar i en pressad situation?
- Hur hanterar du stress och fysiska påfrestningar under högbelastade, pressade logistikuppdrag?
 - Följdfråga: Vilka copingstrategier eller tekniker har du utvecklat för att behålla fokus när friktion uppstår? (som coping-humor, problemlösning, söka stöd, acceptans, undvikande, avslappning)
- Kan du beskriva en situation där du tvingades avvika från den ursprungliga logistiska planen, och hur du fattade det beslutet?
 - Följdfråga: Vilka kriterier och vilken information vägledde din improvisation när standardprocedurer inte räckte till?

Scenario 1

Läs igenom scenariot och beskriv i korta ordalag de frågor som följer utifrån din roll i organisationen

Under en transportoperation uppstår flera samtidiga störningar: en leverans är försenad utan tydlig orsak, väderprognosen visar snabbt försämrade förhållanden och kommunikationslänken till understödsplatsen är intermittenta. Du har ofullständig information om tidpunkt för ankomst, lastens tillstånd och vägframkomlighet.

- Beskriv i vilken ordning du söker information och vad du prioriterar först.
- Vilka omedelbara åtgärder vidtar du för att minska osäkerheten och begränsa negativa effekter på operationen?
- Hur fattar du beslut om att fortsätta, försena eller omdirigera transporten när du inte har fullständiga data? Beskriv beslutskriterierna
- Om ny, motstridig information kommer in under genomförandet, hur ändrar du din plan och hur kommunicerar du ändringen till berörda aktörer?

- Efter insatsen, vilka två lärdomar skulle du dokumentera för att minska liknande friktion i framtiden?

Scenario 2

Läs igenom scenariot och beskriv i korta ordalag de frågor som följer utifrån din roll i organisationen

I din enhet finns en oskriven regel att äldre kollegor alltid ansvarar för viss typ av materiell kontroll trots att en nyare metod skulle vara snabbare och säkrare. Du ser att den nya metoden fungerar bättre, men att förslaget att ändra arbetsfördelningen kan skapa missnöje bland de äldre kollegorna.

- Vad gör du först för att pröva den nya metoden i praktiken?
- Hur skulle du presentera förslaget för din närmaste chef och för de äldre kollegorna?
- Skulle du genomföra ett mindre test (pilot) utan fullt stöd från enheten? Varför eller varför inte?
- Hur viktigt är lojalitet mot traditionen (så har vi alltid gjort) jämfört med att förbättra effektiviteten i ditt beslut?

Scenario3

Läs igenom scenariot och beskriv i korta ordalag de frågor som följer utifrån din roll i organisationen

Under en större övning får du en skriftlig order från högre chef att följa en standardprioriteringslista som avsätter bränsle till strategiska depåer. Samtidigt kontaktar en av förbandets enheter dig och rapporterar att de riskerar att förlora stridsberedskap inom 6 timmar om de inte får bränsle från samma depå. Resurserna räcker inte för båda behoven.

- Beskriv steg för steg hur du fattar beslutet och vem du konsulterar.
- Vilka faktorer väger tyngst (exempelvis plikt mot enhetens omedelbara behov, karriärkonsekvenser, teknisk bedömning)?
- Hur skulle du kommunicera ditt beslut uppåt och nedåt i kedjan?
- Om du avviker från ordern, hur skulle du motivera det och hantera eventuella konsekvenser?

Bilaga 5: Samtyckesblankett

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

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

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

Projektet

Syftet med denna studie är att fördjupa förståelsen av hur logistikofficerare tolkar, prioriterar och agerar i situationer präglade av friktion och osäkerhet, samt hur dessa praktiker bidrar till att upprätthålla operativ stridsberedskap.

Genom intervjuer avser studien att kartlägga de rutiner, bedömningsgrunder och erfarenhetsbaserade strategier som formar logistikofficerarnas vardagliga beslutsfattande, och att analysera hur dessa relaterar till existerande teoretiska och kvantitativa kunskapsbilder om militär logistik.

Resultaten kommer att användas för att belysa praktiska mekanismer som kompletterar kvantitativ forskning, bidra till ny teoribildning samt föreslå områden för fortsatt studie inom militärlogistik under osäkra förhållanden.

Hur kommer personuppgifterna användas?

För att genomföra studien behöver intervjuer genomföras inom kunskapsområde logistik. Intervjun beräknas ta mellan 1-1:30h.

Intervjuerna kommer att genomföras med semistrukturerade frågor, där frågor belyser militärlogistikerns uppfattning om sin roll i förhållande till militära värden och professionella normer, hur både synliga uttryck och underliggande kulturella logiker påverkar hur friktion och osäkerhet hanteras, samt ett individuellt perspektiv, där frågor ställs på logistikerns tro på sin egen förmåga att agera under press.

Studien genomförs inom ramen för kursen Självständigt arbete för masterexamen i krigsvetenskap, 30 högskolepoäng 2UK045. Studien är en examinationsuppgift och kommer att redovisas som en uppsats som utgör ett självständigt vetenskapligt arbete. Resultat kommer presenteras i sammanslagen form, med intervjuцитat från genomförda intervjuer. Data kommer att skrivas om till skriftspråk och presenteras på ett sätt som gör att de inte kommer att kunna härledas till en enskild person.

Utlämnande av personuppgifter till tredje part:

Data från intervjuer kommer att databehandlas via molntjänster, exempelvis transkribering.

Vilka personuppgifter kommer behandlas?

Röstinspelning vid intervjuer, samtyckesblankett. Digital transkribering av röstinspelning.

Hur skyddas och lagras dina personuppgifter?

Personuppgifterna kommer lagras elektroniskt på lösenordskyddad dator/telefon, och lösenordskyddad molnlagring (onedrive). Samtyckesblankett förvaras inlåst i skåp eller motsvarande.

När personuppgifterna inte längre behövs för ändamålet kommer de att raderas dvs de inspelade ljudfilerna, intervjuutskriften samt det underskrivna samtyckesformuläret

Personuppgifterna sparas inte längre än ett år efter att studentarbetet är examinerat och betygssatt.

Personuppgifter såsom namn eller utpekade individer som framkommer i intervjun kommer att anonymiseras

Linus Eriksson
Kurs SA Master Krigsvetenskap

Dina rättigheter

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

Kontaktuppgifter till ansvarig(a) student(er) och handledare

Krigsvetenskapliga institutionen

Handledare Per Skoglund per.skoglund@fhs.se

Student, Linus Eriksson linus.eriksson@student.fhs.se

Telefon: 070-2025634

Personuppgiftsansvarig är Försvarshögskolan, tel. 08-553 425 00 vx. E-post registrator@fhs.se

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

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

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