



Försvvarshögskolan

Självständigt arbete (30 hp)

Författare		Program/Kurs
Anders Blom		HOP SA 2025
		Antal ord: 10000 + bilagor 1418
Handledare		Kurskod
Per Skoglund		2UK045
<p>Doktrinimplementering i en allianskontext: organisatoriska faktorer som påverkar Försvvarsmaktens militärstrategiska kommunikation</p>		
<p>ABSTRACT: This study examines the factors shaping the implementation of NATO doctrines for Military Strategic Communications (StratCom) during Sweden's ongoing integration into the Alliance. Using an interpretive qualitative design based on semi-structured interviews, the study applies thematic analysis informed by organizational theory. The analysis identifies three structural factors - coordination, doctrine and organizational design - and three human resources and symbolic factors - skills supply, skills development and organizational culture - that jointly influence how StratCom is implemented by the Swedish Armed Forces. The findings reveal persistent tensions related to leadership, authority, mandates, professional skills and military culture. In particular, the study shows that doctrinal alignment with NATO is constrained less by formal doctrine and more by organizational power structures and professional identity. Ultimately, competence and military culture emerge as the key limiting factors for Sweden's ability to operationalize NATO's doctrinal approach to StratCom.</p>		
<p>Nyckelord: Militära doktriner, militärstrategisk kommunikation, doktrinimplementering, Natointegrering, tematisk analys</p>		

Innehåll

1. INLEDNING.....	4
PROBLEMFÖRMULERING	4
FORSKNINGSÖVERSIKT.....	7
FORSKNINGSLUCKA, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	9
2. TEORETISKT RAMVERK.....	10
PERSPEKTIVMODELLEN.....	10
MINTZBERGS STRUKTURERINGSDESIGN	12
3. METOD.....	13
FORSKNINGSDESIGN.....	13
METOD OCH URVAL	13
KÄLLKRITIK.....	14
FORSKNINGSETISKA ASPEKTER	14
4. ANALYS	15
STRUKTURELLA PÅVERKANSFAKTORER.....	15
HR-PÅVERKANSFAKTORER.....	20
SYMBOLISKA PÅVERKANSFAKTORER	23
5. RESULTATDISKUSSION.....	26
STRUKTURELLA PÅVERKANSFAKTORER.....	26
HR-PÅVERKANSFAKTORER.....	28
SYMBOLISKA PÅVERKANSFAKTORER	29
6. AVSLUTNING	31
SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGA	31
SLUTSATSER	31
METODDISKUSSION.....	32
LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING	34
BILAGA 1 – FORSKNINGSINBJUDAN OCH SAMTYCKESBLANKETT.....	38
BILAGA 2 – INTERVJUGUIDE.....	42
BILAGA 3 – KODNINGSEXEMPEL.....	44

FIGUR 1 NATOS KOMMUNIKATIONSFUNKTION FRITT EFTER FALKHEIMER OCH HEIDE (2003, s.25).....	5
FIGUR 2 FÖRSVARSMAKTENS KOMMUNIKATIONSFUNKTION FRITT EFTER FALKHEIMER OCH HEIDE (2003, s.25)....	5
FIGUR 3 PERSPEKTIVMODELLEN FRITT EFTER BOLMAN & DEAL (2024, s.41, 437).....	10
FIGUR 4 STRUKTURELLA PÅVERKANSFAKTORER, KATEGORIER, KODER	15
FIGUR 5 HR-PÅVERKANSFAKTORER, KATEGORIER, KODER	20
FIGUR 6 SYMBOLISKA PÅVERKANSFAKTORER, KATEGORI, KODER	23

1. Inledning

I dagens säkerhetspolitiska läge utspelar sig konflikter inte enbart på slagfältet utan i lika hög grad i människors föreställningsvärldar. Kriget i Ukraina och Rysslands långvariga hybridkrigföring mot Nato och väst visar att informationsmiljön är en arena för strategisk maktutövning (Kilcullen, 2020, s.119; Jonsson, 2019, s.123).

Som svar har Nato utvecklat doktriner med ett beteendecentrerat synsätt där militärstrategisk kommunikation (MilStratKomm) inte är ett stöd till operationer, utan en integrerad del av själva krigföringskonceptet. Alliansens trovärdighet – och därmed dess avskräckningsförmåga – står i praktiken och faller med hur väl MilStratKomm samordnas i ord, bild och handling (NATO, 2023, s.xvii; NATO, 2022, s.20).

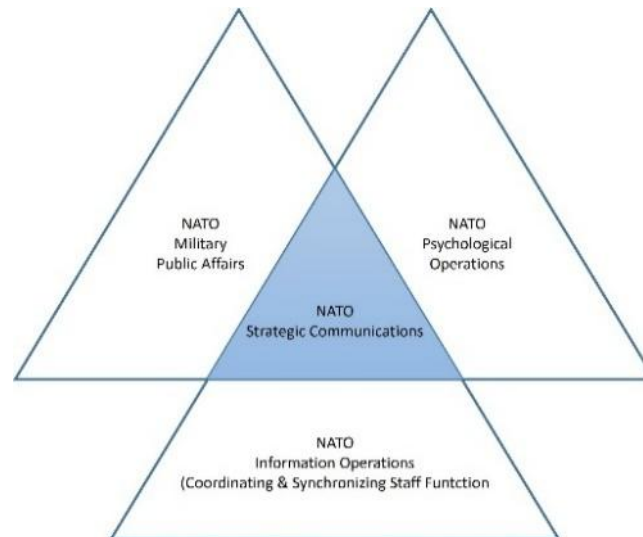
Försvarets syn på MilStratKomm har vuxit fram i ett oberoende nationellt sammanhang till skillnad från Natos doktriner. Doktrinimplementeringen omfattar inte enbart hur Sverige anpassar sina system till Nato – utan vilka spänningar som uppstår när olika synsätt på ansvar, ledning och kommunikativ makt ska förenas.

I Nato (2022, s.Lex-5) utgör doktrinerna navet för krigföringen med de grundläggande principerna för hur alliansen styr sitt agerande inom MilStratKomm för att uppnå militära effekter. Nato refererar till doktrinerna som ”capstone, keystone och cornerstone doctrines” (Nisser, 2025, s.31). Capstone sätter den strategiska ramen för de operativa doktrinerna (keystone), vilka i sin tur formar taktiska doktriner (cornerstone) (NATO, 2022).

Problemformulering

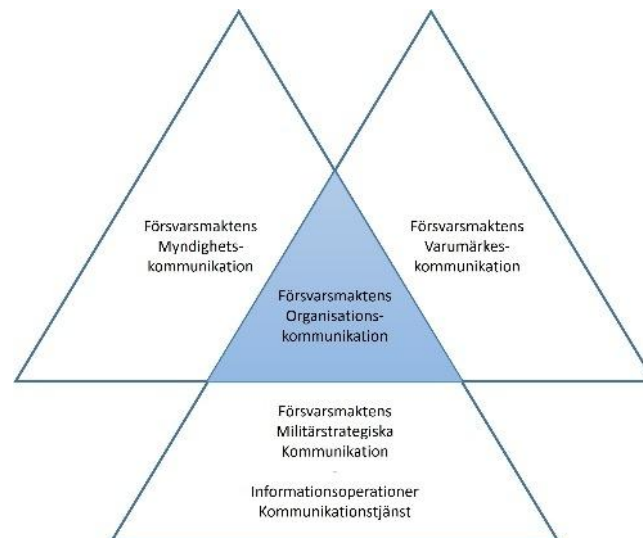
Den pågående svenska integreringen i Nato innebär ett doktrinärt möte mellan två olika sätt att förstå MilStratKomm. En genomgång av doktrinerna visar att skillnaderna mellan Nato och Försvarets makt inte avgränsas till enbart begreppsanvändning. De rör grundläggande frågor om ledningsstruktur, ansvarsfördelning och syn på kommunikativ verkan.

Nato har endast en kommandokedja i sitt doktrinära koncept för MilStratKomm med en tydlig linje från Nordatlantiska Rådet ner till lägre taktisk nivå. På samtliga krigföringsnivåer har man samma hörnstenar för kommunikation enligt figuren nedan.



Figur 1 Natos kommunikationsfunktion fritt efter Falkheimer och Heide (2003, s.25)

I Försvarsmakten (2025, s.33) finns två ledningsstrukturer. En uppdragsstruktur och en kommandostruktur för operationer. Försvarsmaktens organisationskommunikation bygger på tre kommunikativa ben varav ett är MilStratKomm enligt figuren nedan (2023, s.7). Således två betydande skillnader mellan organisationerna.



Figur 2 Försvarsmaktens kommunikationsfunktion fritt efter Falkheimer och Heide (2003, s.25)

Natos (2023, s.1) synsätt är att MilStratKomm genomförs på strategisk, operativ och taktisk nivå när Försvarsmakten (2023, s.17) i sin definition trycker på strategisk och operativ nivå utan att nämna den taktiska nivån. Kommunikativ verkan på taktisk nivå ges därmed olika betydelse i de två organisationerna.

Nato (2023, s.29) är tydliga med att funktionsområdet omfattar MilStratKomm, informationsoperationer, psykologiska operationer (PsyOps) och kommunikationstjänst där den första inriktar och integrerar de andra tre i militära aktiviteter. Informationsoperationer är

enligt Nato en stabsfunktion som koordinerar och synkroniserar de två kommunikativa verkansförmågorna PsyOps och kommunikationstjänst. Försvarens (2023, s.26) doktrinära syn är att MilStratKomm inriktar och samordnar kommunikationstjänst och informationsoperationer. PsyOps nämns på endast ett ställe, som exempel på ”egna offensiva operationer i informationsmiljön”, men definieras inte och relateras inte heller tydligt i förhållande till de andra funktionerna (2023, s.27). Informationsoperationer är enligt Försvarens (2023, s.59) definition en operationstyp, vilket skiljer sig distinkt från Nato (2023, app.E).

Natos (2023, s.50) doktriner ger tydliga organisatoriska styrningar för hur staber på alla ledningsnivåer och förbandsenheter inom MilStratKomm bör struktureras och bemannas utifrån kompetens- och förmågeområden. Något motsvarande finns inte i det svenska doktrintillägget eller Försvarens Arbetsordning.

Nato (2023, app. A-E) beskriver tydligt hur kommunikationsfunktionen förhåller sig till ledningsprocesser och samordning. Man beskriver hur direktiv, planer, ordrar och narrativ utformas samt vilka effekt- och uppgiftsverb som används för att leda MilStratKomm. I de svenska doktrinerna saknas sådana beskrivningar för MilStratKomm.

I Försvarens Arbetsordning (2025, s.97, 104) framgår att kommunikationsdirektören har funktionsansvar för MilStratKomm, är förvaltningsområdesansvarig för kommunikationstjänsten och ansvarig för centrala kommunikationskanaler samt företräder Försvarens vid kontakter med externa aktörer och andra länder gällande kommunikationsfrågor. Dessutom har kommunikationsdirektören verksamhetsansvar för myndighets- och varumärkeskommunikation. Vem som har funktions- och förvaltningsområdesansvar för PsyOps framgår inte annat än att ledningssystemchefen har verksamhetsansvar för att utveckla, skapa och vidmakthålla Operativa kommunikationsförbundet, som har som huvuduppgifter att genomföra PsyOps och stödja kommunikationstjänsten. Detta tyder på oklarheter kring rådighet och mandat inom det samlade funktionsområdet.

Med Nato ändras det kommunikativa innehållet. Försvarens (2022, s.59) går från att kommunicera nationell tröskeleffekt till att kommunicera kollektiv sammanhållning och avskräckning (NATO, 2022, s.xiii). Samtidigt pekar tidigare forskning på en organisationskultur där kommunikationsfunktionens bidrag till krigföringen präglats av låg prioritet, njuget intern attityd och bristande tilltro (Gillsparr, 2020).

Därför undrar man hur Försvarens ska lyckas integrera Natodoktrinerna med de nationella styrdokumenterna.

Forskningsöversikt

Militära doktriner

Trots deras betydelsefulla roll i militär verksamhet är doktrinforskningen begränsad. Vissa menar att forskningen befinner sig i ett pre-paradigm och att man är överens om svårigheten att definiera begreppet då det används för att beskriva olika saker (Høiback, 2016, s.186; Jackson, 2013, s.5; Nisser, 2025, s.29). Merparten av studierna är inriktade på vad militära doktriner är och varför de finns i militära sammanhang samt den återkommande debatten kring doktrindilemmat (Posen, 2014, s.13–15; Jackson, 2013, s.1–3; Høiback, 2016, s.190–192; Olsén och Widén, 2020). Det vill säga, huruvida doktrinerna är alltför föreskrivande, med risk för att kväva flexibilitet och leda till förutsägbarhet, eller alltför generella, vilket gör dem intetsägande. Det finns en viss konvergens i forskarnas syn på doktriner, som skrivna bärare av militära kunskaper och uppfattningar samt att de är godkända av en auktoritet i en militär organisation (Sjøgren, 2024, s.477).

Vid en genomgång av forskningen framträder sex idealtyper för användningen av doktriner. Doktriner är verktyg för ledning, utbildning, förändring, kommunikation, identitetskapande trossatser och debatt (Posen, 2016, s.160; Nisser, 2025, s.42–43; Wikström, Widén och Thunholm, 2018).

En diskussion inom doktrinforskningen rör vilka faktorer som påverkar själva implementeringen. Høiback (2016, s.188) menar att doktriner måste ha auktoritativt stöd, vara i linje med organisationskulturen och innehålla en teori om varför det föreskrivna konceptet väntas fungera. Något som Nisser (2021, s.308) utvecklat till en teoretisk modell, vilken kan användas vid doktrinimplementering.

Ett doktrinärt alliansdilemma är när systembestämmande stor- och supermakter utvecklar koncept och doktriner på bekostnad av medelstora militärmakter. De medelstora militärmakterna riskerar att få anpassa sig till doktriner de inte har förmågor att bidra till och som förbiser de nationella behoven (Edström och Westberg, 2025, s.42; Bjerga och Haaland, 2010, s.506).

Vissa forskare menar att militären, genom doktriner, försöker etablera sig som experter inom områden utanför de traditionellt militära för att få mer resurser och skapa legitimitet för den egna verksamheten (Morgan-Owen och Gould, 2022, s.569–571). De pekar på informationsmiljön och kommunikation, vilka de menar är ”civila sfärer”. Något som kan ifrågasättas utifrån att kommunikation och påverkan historiskt varit viktiga förmågor i krigföringen (Clausewitz, 1995, s.35, 153; Vertuli och Loudon, 2018). Den här spänningen tydliggörs av Høiback (2013, s.183), som formulerar en relevant fråga för doktrinutvecklare: ”hur stort civilt inflytande tål militären utan att förlora sin militära slagkraft”?

Crosbie (2019, s.100) lyfter fram den snedvridna balansen mellan ”hårda” och ”mjuka” krigföringsfunktioner. Han pekar på att de ”hårda”, exempelvis bekämpning och ledning,

prioriteras framför ”mjuka” såsom kommunikation. Inte nödvändigtvis i doktrinerna, men i det praktiska militära agerandet, vilket han menar leder till en lägre intern status.

Strategisk och militärstrategisk kommunikation

Likt forskningen om doktriner finns inom kommunikationsvetenskapen olika syn på begrepp, deras relation och gränserna mellan forskningsfält där organisationskommunikation, public relations, marknadsföring och strategisk kommunikation utgör fyra av dem. Strategisk kommunikation har haft den starkaste utvecklingen från 2010 och framåt (Heide, 2021, s.73; Falkheimer och Heide, 2014, s.87). Det som utmärker strategisk kommunikation är att den utgörs av en organisations ”medvetna kommunikationsinsatser” för att nå uppsatta mål och att den ”omfattar all kommunikativ verksamhet” (Falkheimer och Heide, 2011, s.13; Larsson, 2014, s.35).

Det pågår en värderingsdiskussion om strategisk kommunikation och PR samt deras roller i organisationer. Positiva förespråkare trycker på att de stärker demokratin genom riktad information och kommunikation från olika intressenter. De mer kritiska rösterna menar att det förekommer en oetisk praktik där påverkan och övertalning utifrån särintressen utgör problemet. Dessutom menar de att marknads- och promotiontänkandet fått ett stort inflytande på icke-kommersiella organisationer och sfärer, vilket kan leda till problem i samhället (Larsson, 2014, s.19–22; Habermas, 2003, s.237).

MilStratKomm har en kärna bestående av fyra grundelement enligt Paul (2011, s.4) . Det första är att informera, påverka och övertala. Det andra är att den måste bygga på tydliga mål för att fungera effektivt. För det tredje krävs att den är koordinerad och synkroniserad för att undvika motsägelser och informationsbrus. Det sista är att en militär organisations agerande kommunicerar.

I militära kretsar pågår en debatt om huruvida MilStratKomm är en process, en förmåga som förstärker aktiviteter eller en aktivitet som förstärks av förmågor. I USA, som har stort inflytande på Nato, pågår en ständig diskussion kring definitionen av MilStratKomm och informationsoperationer samt deras inbördes relation och distinktionen mellan dem (Paul, 2011, s.18, 36; Armistead, 2010, s.10, 81; Cornish, Lindley-French och Yorke, 2011, s.31).

Likheter mellan civil strategisk kommunikation och MilStratKomm ligger i den svåra gränsdragningen mellan intern och extern kommunikation samt att forskare och praktiker strävat efter att få bort den ”destruktiva gränsdragningen” mellan de centrala forskningsfälten (Heide, 2021, s.73; Paul, 2011, s.26). Inom det militära har det funnits en historik med skarp gränsdragning mellan psykologiska operationer och militär kommunikationstjänst (Johnsson, 2011, s.14). Den har utgått från tanken att det går att informera utan att påverka, vilket Paul (2011, s.14) menar inte går då ett informationstillfälle alltid innebär en potential att påverka eftersom information inte är värdebefriad.

Forskningslucka, syfte och frågeställning

Sammantaget antyder tidigare forskning att MilStratKomm befinner sig i ett spänningsfält mellan höga ambitioner och begränsad organisatorisk prioritet. Crosbie (2019) pekar på den återkommande obalansen mellan ”hårda” och ”mjuka” funktioner i militära organisationer, där förmågor kopplade till information och kommunikation ofta ges lägre status än traditionella krigföringsfunktioner. När detta sätts i relation till studiens specifika sammanhang – en medelstor militärmakts inträde i Nato – framstår forskningsluckan som begriplig och problematisk. Natos ökade fokus på kognitiv krigföring, den pågående kampen i informationsmiljön samt de spänningsområden som identifierats i problemformuleringen, pekar mot en forskningslucka som är teoretiskt och praktiskt relevant.

Syftet med studien är att analysera hur olika faktorer uppfattas påverka kommunikationsfunktionen i Försvarsmakten under Natointegreringen. Mer specifikt innebär detta att identifiera och analysera faktorer som uppfattas påverka Försvarsmakten inom MilStratKomm i samband med doktrinimplementeringen. Studien utgår från forskningsfrågan:

Vilka faktorer uppfattas påverka doktrinimplementering inom militärstrategisk kommunikation under Försvarsmaktens pågående Natointegrering?

2. Teoretiskt ramverk

För att svara på frågeställningen, kunna tolka och diskutera resultatet utifrån den tematiska analysen av empirin, utgår studiens teoretiska ramverk från Bolman och Deals (2024, s.41) perspektivmodell samt Mintzbergs (2023) teorier om organisationsdesign. För tolkningen av analysen ur samtliga perspektiv kompletteras de med Alvesson och Cizinskys (2023, s.21, 53–59) teori om funktionell dumhet. De lyfter fram hur tankelöshet, tankeslöhet och tankeslösighet hos organisationers humankapital motarbetar kritisk reflektion, vilket bäddar för utvecklingen av funktionell dumhet. Egenintresse, särintresse och särlogiker är faktorer som kan leda till dumhet i komplexa organisationer enligt dem.

Perspektivmodellen

Modellen presenterades första gången av Bolman och Deal (2024, s.9–11) 1984 och har använts av många forskare för att förstå vad de olika perspektiven innebär för organisationer. Valet av perspektivmodellen motiveras av dess pedagogiska tydlighet och analytiska bredd. För att underlätta förståelsen av komplexa organisationer har de utvecklat fyra kompletterande analytiska perspektiv. I den här studien används tre av dem enligt tabellen nedan. Utifrån Clegg, Courpasson och Phillips (2006, s.2–3) syn, att makt inte är ett perspektiv utan ett grundvillkor som genomsyrar alla organisatoriska processer, har det politiska perspektivet valts bort. Maktaspekten omhändertas i det strukturella perspektivet.

	Strukturellt perspektiv	HR-perspektiv	Symboliskt perspektiv
Metafor:	Fabrik	Familj	Tempel
Centrala begrepp:	Regler, roller, mål, policy, makt, omgivning	Behov, färdigheter, relationer	Kultur, mening, ritualer, historier, hjältar
Ledarskapsutmaning:	Anpassa struktur efter omgivning, uppgift	Anpassa organisationsbehov efter individ	Skapa mening
Förändringshinder:	Förlust av stabilitet och klarhet / maktförlust	Ängslan och osäkerhet	Meningsförlust
Militärdoktrinens idealtypiska roll:	Effekthöjande samordningsverktyg	Utbildningsverktyg	Identitetsskapande trossats

Figur 3 Perspektivmodellen fritt efter Bolman & Deal (2024, s.41, 437)

Strukturella perspektivet

Grunden i organisationsstrukturen utgörs av hur arbetsuppgifter fördelas, genom det som kallas differentieringsalternativ, och hur dessa integreras genom samordning. Exempel på differentiering är tid, plats, produkt, funktion och process. Samordningen indelas i två integrationsalternativ: vertikalt, genom maktutövning och kontrollsystem, samt lateralt genom nätverk, möten och arbetsgrupper (2024, kap.3).

Förändringar i omvärlden, nya chefer och ny teknik är faktorer som kan leda till omstrukturering enligt Bolman och Deal (2024, kap.4). De beskriver ett antal dilemman och spänningar som kontinuerligt utmanar organisationen, dess struktur och ledarskap. Det första pekar på spänningen mellan arbetsfördelning och möjligheterna att samordna dessa i komplexa organisationer. Nästa dilemma innebär att bristande ansvarsfördelning leder till att viktiga saker missas och omvänt att överlappande roller kan skapa friktioner genom resursslöseri. Ett tredje dilemma leder till att vissa personalgrupper har för lite att göra, vilket i sin tur leder till att de ägnar sig åt annat än själva arbetet. I dilemman ”bristande klarhet kontra bristande kreativitet” gör otydligheten kring arbetsuppgifter att arbetsrollen formas efter arbetstagarens preferenser och inte efter organisationens mål, samtidigt som alltför rigida avgränsningar i ansvar hämmar kreativiteten i arbetet.

För att analysera styrningen inom kommunikationsfunktionen i militära sammanhang kompletteras perspektivet av Holmqvist (2016, s.106), som beskriver dilemman mellan ordertaktik och uppdragstaktik i förhållande till centralisering och decentralisering inom kommunikationsfunktionen.

HR-perspektivet

Perspektivet fångar relationen mellan organisationen och dess människor. Grundantagandet är att båda behöver varandra. Idéer och kunskaper byts mot lön och karriärmöjligheter i HR-perspektivet. Ett annat antagande rör överensstämmelsen mellan arbetstagaren och systemet. Är den dålig riskerar båda att bli lidande eller så utnyttjar den ene den andre. När den är god uppstår däremot en win-win-situation där organisationen får innovationskraft samtidigt som arbetstagaren upplever arbetet som meningsfullt. Grundläggande HR-strategier kan vara att rekrytera rätt, behålla anställda och investera i medarbetarna (Bolman, 2024, kap.6–7).

Symboliska perspektivet

Bolman och Deal (2024, s.286) lyfter fram fem grundläggande antaganden för det symboliska perspektivet. Först att betydelsen är viktigare än det som sker. Det andra är att människors tolkningar av erfarenheter skänker olika mening till det som händer, vilket antyder en lös koppling mellan mening och händelse. Symboler skapas av människor för att öka förutsägbarheten och reducera otrygghet, vilket ingjuter hopp. Processer och verksamheter bidrar till meningsskapande mytbildning där historier och ritualer vävs ihop till en kulturell identitet. Slutligen utgör kulturen limmet som håller samman och förenar organisationens medlemmar i gemensamma övertygelser och värderingar. Förenklat beskrivs kultur som ”det sätt vi gör saker på här” (2024, s.305).

För att tolka perspektivet i ett militärt sammanhang kompletteras det med Mansoor och Murray (2019, s.1–3), som påtalar den militära organisationskulturens ”enorma” betydelse för effektiviteten och identiteten i militära organisationer.

Mintzbergs struktureringsdesign

Styrkan i konfigurationerna är att de tydliggör centrala organisationsformer och spänningar. Det gör dem pedagogiskt användbara i ett analytiskt ramverk.

Eftersom doktriner formas av och påverkar organisationers etablerade strukturer och styrning är det nödvändigt att klargöra Försvarsmaktens organisatoriska karaktär. En beskrivning av Försvarsmakten som organisation utgör därmed en förutsättning för att perspektivmodellen ska kunna användas som en analytiskt trovärdig lins. För detta hämtas stöd i Mintzbergs (2023, s.74–75, 143) organisationskonfigurationer. Utifrån dem kan Försvarsmakten beskrivas som en divisionaliserad organisation med maskinbyråkratiska inslag. Exempel på divisioner är försvarsgrenar och militärregioner. Maskinbyråkratien utmärks av hierarki, regler, kontroll, specialisering och standardisering. Egenskaper som stämmer in på Försvarsmakten.

Mintzberg (2023, s.11–17) beskriver organisationers ingående delar som operatörer, chefer och stödfunktioner. Vidare illustrerar han strategi, byggstenar, kopplingar mellan silor och nivåplattformar samt olika krafter, som utmärkande element inom organisationskonfigurationer (2023, kap.4–5, 12).

Kritik

Perspektivmodellen har ifrågasatts som alltför normativ och förenklande. Indirekt ontologisk kritik går ut på att organisationer är i kontinuerliga utvecklingsprocesser och ständigt meningsskapande, vilket gör det svårt att betrakta dem som stabila företeelser utifrån fasta perspektiv (Tsoukas och Chia, 2002, s.568). En perspektivstyrd syn på organisering och ledarskap kontrasteras av Alvesson och Sveningsson (2003, s.1436) med att de ofta är triviala, inkonsekventa och situationsbundna. Kritik mot Mintzberg inom den beredskapsteoretiska organisationstraditionen är att hans konfigurationsteori är alltför statisk och typologisk (Donaldson, 2001, s.18–19).

I båda fallen mildras kritiken av författarna själva. Bolman och Deal (2024, s.350, 488, 492) betonar att enskilda perspektiv inte leder till större förståelse av organisationer, utan att det förutsätter en förmåga som ledare att hantera perspektivväxling och integrering genom att tolka flera perspektiv. Mintzberg (2023, s.66, 178–179) understryker på ett liknande sätt att hans konfigurationer är idealtyper och att organisationer oftast är hybrider snarare än stereotypa former. Teorierna ska i studien förstås som verktyg för att analysera komplexitet och dynamik i organisatoriska sammanhang, snarare än som statiska beskrivningar av en organisatorisk verklighet.

3. Metod

Kapitlet går igenom tillvägagångssättet med forskningsdesign, metodval, källkritik och etiskt förhållningssätt.

Forskningsdesign

Studien har en kvalitativ och explorativ forskningsansats med syfte att analysera hur aktörer inom Försvarsmakten uppfattar faktorer inom kommunikationsfunktionen som påverkar doktrinimplementeringen inom MilStratKomm i samband med Natointegreringen. Ansatsen är lämplig för att studera ett komplext fenomen utifrån aktörers egna uppfattningar och erfarenheter (Yin, 2014, s.3).

Forskningsdesignen bygger på en enfallsstudie, vilket är i linje med Yin (2014, s.16), där fokus ligger på att förstå fenomenet i sitt organisatoriska sammanhang. Fallet är Försvarsmaktens pågående implementering av Natodoktriner inom MilStratKomm och sammanhanget den pågående organisatoriska förändringen under Natointegreringen.

Metod och urval

Tematisk analys används som metod för att systematiskt analysera materialet genom att identifiera och strukturera återkommande koder, kategorier och teman ur empirin. Allt för att finna meningsskapande mönster med en hög detaljrikedom utifrån respondenternas uppfattningar av den pågående doktrinimplementeringen och det sociala sammanhang den utspelar sig i (Jacobsen, 2017, s.86; Alvinus, 2023, s.26).

Datansamlingen utförs genom elva intervjuer om 45-60 minuter. Datahanteringen och analysen görs genom att följa Braun och Clarkes (2006, s.87) sex steg för tematisk analys. Transkriberingstexterna kodades semantiskt och kategorier samt teman är härledda direkt ur datans meningsbärande element och utvecklade datakoder (Alvinus, 2023, s.25). Analysen syftar till att identifiera och beskriva återkommande mönster i respondenternas uppfattningar. Strävan är att ha hög spårbarhet från kod till tema (Alvinus, 2023, s.26). Metoden innebär en möjlighet att flexibelt växla mellan analysen och det teoretiska ramverket vid tolkningen av empirin. Genom att arbeta induktivt och empiridrivet går det att fånga flera perspektiv, vilket utvecklar det teoretiska ramverket under processens gång.

Ramverkets teoretiska perspektiv används som analytiska utgångspunkter i analysen. Kodningen av empirin genomförs initialt induktivt, där återkommande mönster identifieras i materialet. I efterföljande steg relateras dessa till studiens teoretiska ramverk. Detta innebär att teorin inte har styrts vad som identifieras i empirin, utan hur resultaten tolkas och förstås.

För att höja kvaliteten och relevansen utifrån studiens syfte bygger studien på ett strategiskt och ändamålsenligt urval utifrån principerna om intensitet och maximal variation (Esaïasson, 2024, kap.19). Intensiteten uppnås genom ett urval av respondenter som arbetar inom MilStratKomm. God kännedom om funktionsområdet utgör ett avgörande inkluderingskriterium. Variation

uppnås genom val av personer inom olika personalkategorier, på olika organisatoriska nivåer och i diversifierade roller inom MilStratKomm.

Avsikten med urvalet är att fånga de som främst interagerar med Nato och som påverkas av militära doktriner i sitt dagliga arbete. Elva respondenter utgör en acceptabel grupprepresentation utifrån studiens forskningsdesign (Esaiasson, 2024, kap.19).

Intervjuer

Halvstrukturerade intervjuer med fysiska möten genomfördes vecka 47-51, 2025. Intervjuguiden utformades tematiskt utifrån förförståelse samt genomläsning av Försvarsmaktens Arbetsordning, Natos och nationella doktriner. Militära doktrinernas kopplingar till organisationsteori utgjorde också en grund vid utformningen (Posen, 2014, s.41–45). Bekräftelse samt en forskningsinbjudan skickades till deltagarna för att informera om projektet (bilaga 1) (Alvinus, 2023, kap.4).

För att pröva intervjuguidens relevans genomfördes en pilotintervju. Därefter reviderades frågeställningarna för att öka relevansen gentemot forskningsfrågan och logiken inför datahanteringen. Respondenterna tilläts styra samtalet och utifrån sin egen ”trygga” miljö, vilket bidrog till en avslappnad atmosfär och mer detaljerade svar (Jacobsen, 2017, kap.8).

Källkritik

I enlighet med Thuréns (2013, s.7–8) principer verifierades deltagarna via Försvarsmaktens intranät för att säkerställa utsagornas äkthet. Officiella dokument ses som primärkällor och äkta då de är fastställda och hämtade ur myndighetens dokumenthanteringssystem för publikationer. Samtidigheten bedöms som god då samtliga respondenter upplever integreringen i realtid. Källorna står för sig själva och det framkommer inte någon otillbörlig påverkan eller tendens till trädning i kontakten med deltagarna.

Forskningsetiska aspekter

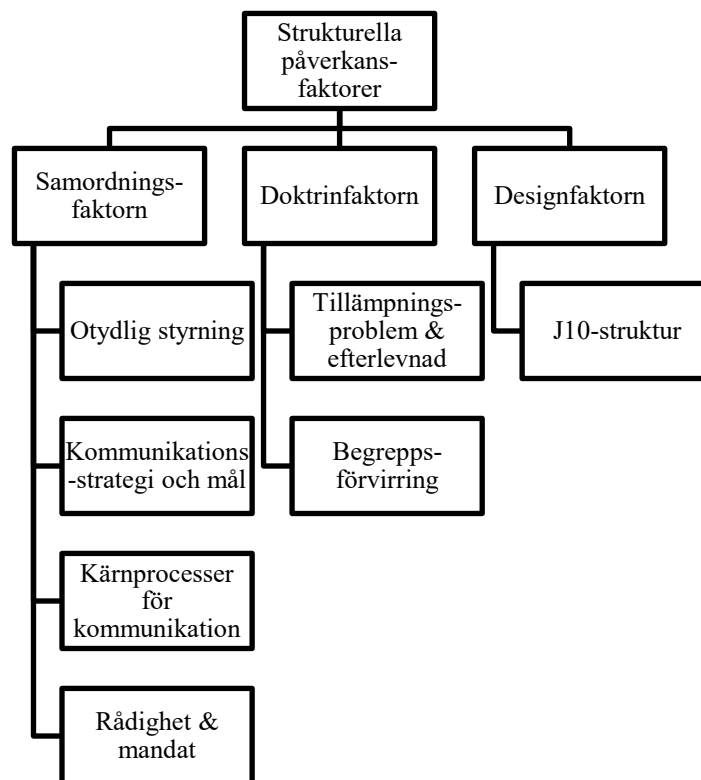
Som forskare är man en aktör i processen, vilket innebär att den egna subjektiviteten och personliga värderingar riskerar att påverka studien. För att motverka detta följer studien principen om ”personlig reflexivitet”, där författarens förhållande till studien kontinuerligt värderas. Målet är att bibehålla ett objektiva förhållningssätt och en vetenskaplig distans i arbetet genom att kritiskt värdera det egna agerandet i forskningsprocessen (Esaiasson, 2024, s.344).

I mindre strategiska urval är det viktigt att tänka på att citat ur empirin kan avslöja även anonyma respondenter. Särskilt viktigt i en studie som denna är att beakta risken med att bryta mot konfidentialiteten och integriteten genom att uttala sig om deltagarna när man studerar sin egen organisation, vilket är i linje med god forskningssed (Åkerman, 2024). För att leva upp till god transparens ska sägas att författaren, som själv arbetat inom funktionsområdet, kommit i kontakt med sju av respondenterna vid tidigare arbete.

4. Analys

Den tematiska analysen visar att doktrinimplementeringen inom MilStratKomm formas i ett spänningsfält mellan organisatorisk struktur, arbetskraftsegenskaper och organisationskultur under Natointegreringen. Analysen utgår från respondenternas uppfattningar av vilka faktorer som uppfattas påverka doktrinimplementeringen inom MilStratKomm. Resultatdiskussionen görs i nästkommande kapitel.

Strukturella påverkansfaktorer



Figur 4 Strukturella påverkansfaktorer, kategorier, koder

Samordningsfaktorn

Kategorin visar på friktioner inom framför allt den vertikala samordningen inom MilStratKomm. Indikationen är att samordningen inte enbart brister operativt och strategiskt, utan att det finns en strukturell otydlighet i hur kommunikationsansvaret är fördelat mellan uppdrags- och kommandostrukturen. En dissonans framträder mellan en centralt sammanhållen kommunikationsstrategi och Försvarmaktens decentraliserade syn på ledning utgående från filosofin om uppdragstaktik. Nationella mål och kommunikationseffekter hänger inte ihop med Natos, vilket leder till att Förvarsstaben hamnar i en limboliknade roll utanför Natos kommandokedja för MilStratKomm. Den taktiska nivån uppfattar en ökad tydlighet när de utför uppgifter i den operativa kommandostrukturen, men upplever på motsvarande sätt osynkroniserade och okoordinerade direktiv från Förvarsstaben när det gäller den övergripande organisationskommunikationen. Det framkommer även att den delade makten, rådigheten över och mandaten avseende Försvarmaktens förmågor inom kommunikation skapar otydlighet och ineffektivitet avseende ansvarsroller, utvecklings- och ledningsprocesser.

Koden *Otydlig styrning* synliggör hur bristande samordning skapar svårigheter i planering och prioritering mellan Försvarmaktens vertikala ledningsnivåer, vilket försvårar arbetet främst på taktisk nivå (R1:R2:R3:R4:R9,R10). R7 beskriver problematiken med att ”det innebär att underställda kan få flera olika ordrar och direktiv som är motsägelsefulla”.

En central utmaning som försvårar samordningen inom kommunikationsfunktionen är att MilStratKomm alltmer leds av Nato via operationsledningen i kommandostrukturen. Samtidigt som Försvarmaktens varumärkes- och myndighetskommunikation till stora delar leds av försvarsstabens kommunikationsavdelning i uppdragsstrukturen. Flera respondenter (R1:R3:R4:R6) påtalar den problematiken, vilken R7 uttrycker som ”i vissa stycken har försvarsstabens kommunikationsavdelning ett ansvar att ge dem uppdrag och operationsledningen ger dem order”. Följande respondent exemplifierar problematiken på ett bra sätt:

”De tänker inte på att MilStratKomm ger mig order. Sen har vi Försvarets forum, marknad, rekrytering och redaktören för kanalerna som kontaktar en. Det blir uppgifter till oss.” (R2)

Koden *Kommunikationsstrategi och mål* beskriver två huvudsakliga skiljelinjer. Först att det ur ett alliansperspektiv finns krav på samstämmighet i det politiskt överenskomna innehållet i MilStratKomm. Försvarmaktens nationella kommunikationsstrategi i informationsmiljön går många gånger på tvärs med Natos, som utgår från alliansgemensamma övergripande målsättningar och effekter. Flera respondenter (R1:R2:R5:R6:R8:R9:R10) framhåller att tidigare beslut om att delegera större ansvar till taktiska chefer inte fallit väl ut inom MilStratKomm och kommunikationsfunktionen i stort. De menar att det lett till ”olika fokus” (R1) och ”fritt valt arbete” (R8) i den kommunikativa verksamheten samt ”tusen kommunikationsplaner om enskilda grejer” (R2) och att ”Försvarmakten försöker kommunicera allt och ingenting” (R5). Särintressen pekas i citatet ut som en faktor med negativ inverkan på samstämmigheten:

”...losskastningen har inte gynnat det syftet. (...) Någonstans behöver förbandschefer och försvarsgrenschefer förstå vad kommunikationen ska syfta till. Man behöver släppa tanken på att marknadsföra ”min försvarsgren”. Vi ska nå syften på makronivå.” (R4)

Den andra skiljelinjen visar på oklarheter mellan nationella kommunikationsbehov och harmoniseringen med alliansens MilStratKomm. Avsaknaden av synkronisering mellan Natos och nationella perspektiv i synen på målsättningar försvårar möjligheten att ”hålla en koordinerad kommunikation” (R9), vilket även lyfts fram av andra respondenter (R4:R5). Eftersom ”de två måste hänga ihop” (R7) tyder den nuvarande situationen på att den rådande osäkerheten sänker effekterna av MilStratKomm, vilket framkommer i citatet:

”Kommunikationen blir ju inte strategisk och den ger ingen effekt om inte allting går åt samma håll. Om allting spreter.” (R6)

Koden *Kärnprocesser för kommunikation* visar att det är ”lättare att planera” (R1) och att genomförandet fungerar bättre i kommandostrukturen sedan Sverige gick med i Nato (R1:R3). Ordertaktik, tydliga kommunikationsmål och effekter underlättar arbetet i jämförelse med uppdragsstyrningen i uppdragsstrukturen. Natos förväntningar på återkoppling och tydligare målsättningar gör ”det lättare att följa upp” (R1) informationsaktiviteter, men det saknas stöd från högkvarteret med ”bra uppföljningar” (R2). Sedan Natointrädet har operationsledningens roll och ansvar stärkts i kommandostrukturen, vilket sammanfattas i citatet:

”Kopplingen till operationsledningen blir starkare med Nato. [...] Nu upplever jag att genomför vi en aktivitet är operationsledningen ansvariga för den. [...] Det har blivit tydligare från högre chef vad de vill att vi rapporterar sedan vi blev NATO-allierade.” (R1)

Arbetet enligt Natos stabsprocesser leder till en upplevd ordning och reda hos underställda enheter. Dessutom har Natos arbetsprocesser lett till ett ökat fokus inom MilStratKomm, där ”Information Activities Working Group-mötet börjat adressera output och att följa upp” (R3) verksamheten. Den operativa nivån har ”i mångt och mycket tagit [Natos] format” (R4) och en spänning uppstår eftersom inte försvarsstabens kommunikationsavdelning arbetar enligt militär stabsmetodik, vilket synliggörs i citatet: ”Det är väl steg nummer två (...) att vi kan skapa en förståelse hos försvarsstaben för det här doktrin-tänket och applicera det.” (R6)

Koden *Rådighet & mandat* påvisar att det inte finns en tydlig maktstruktur med ansvar för centrala enheter inom funktionen. Bilden som framträder är att mandat, ansvar och makt inom MilStratKomm och dess underliggande tjänstegrenar är spritt över olika enheter och chefer, vilket spår på samordningsproblematiken (R2:R3:R4:R7:R9:R11). Möjligheten att fatta beslut, avveckla och utveckla kommunikativa förmågor samt effektivisera Försvarsmaktens samlade kommunikation begränsas utifrån typisk militär maktlogik: ”...men din chef har bara en stjärna. Min har två. Ja min har tre. Ska vi hålla på så?” (R10). Situationen pekar på ”ett arbetsordningsproblem som är svårlöst” (R6). Kommunikationsfunktionen ”behöver ha större klossar som bara en är chef över” (R11). I nuvarande läge har inte kommunikationsdirektören rådighet över kommunikationstjänsten och Försvarsmaktens alla kommunikatörer (R4:R7). Detsamma gäller Försvarsmaktens förband för kognitiv krigföring, vilket lyfts fram i citatet (R11):

”Det är jättemärkligt om den största resursen vi har för kommunikation inte till 100% kan styras av vare sig Försvarsstabens kommunikationsavdelning eller operationsledningen.” (R7)

Doktrinfaktorn

Kategorin omfattar frågor om begrepp, standardisering och organisatoriskt genomslag kopplat till doktriner och ratificeringsprocessen. Den avslöjar utmaningar kring efterlevnad, begreppsförvirring och möjliga hinder vid implementeringen, men också tänkbara hävstångseffekter tack vare Natomedlemskapet.

Koden *Tillämpningsproblem & efterlevnad* visar på låg tillämpning av det nationella doktrintillägget då det upplevs vara för generellt. Den pekar på ett svagt internt genomslag och bristande förståelse avseende funktionens doktrinära roll (R2:R4:R5:R6:R7). Därtill verkar det inte förankrat hos höga chefer, vilket återspeglas i citatet:

”Fortfarande hör jag på hög nivå att man inte känner till skillnaden mellan myndighetskommunikation, varumärkeskommunikation och MilStratKomm.”
(R8)

I Försvarmakten är det chefer och andra dokument som styr snarare än doktrintillägget, vilket uppfattas som ”alldeles för mycket av ett läromedel” (R11) samtidigt som andra menar att ”det tar tid att implementera en doktrin” (R8). Allmänt verkar doktriner användas i begränsad omfattning i Försvarmakten, som har en historik av reglementen och handböcker utvecklade ”bottom-up” snarare än från ”grand strategy” (R11).

Flera respondenter (R4:R5:R11) ser positivt på Natodoktrinerna och att de bör implementeras så fort de är ratificerade, vilket även framkommer i citatet:

”Börja lev efter Natodoktrinerna. Upphäv doktrintillägget och lägg till ett svenskt avsnitt i Natodoktrinerna som gör att de passar oss...” (R6)

En respondent (R11) menar att ”vi får stadga i vårt doktrinråd” genom att ”jacka in i” Natos doktriner. Samtidigt finns det en utmaning i att det är ”svårt att se hur doktriner används i Försvarmakten” (R9) och att operationsledningen uppfattas vara mer fokuserad på Nato och försvarsstaben mer på det nationella i synen på doktriner. Något som skapar oklarhet avseende hur doktrinerna prioriteras i verksamheten (R3). Ratificeringen är en sak, men nationella förbehåll behövs och det arbetet har inte Försvarmakten gjort än (R5:R7). Empirin visar också att det råder en bristande samsyn rörande innehållet i MilStratKomm-doktrinerna (R3:R6:R8). Det framkommer även att personal inom MilStratKomm kan utgöra ett hinder mot doktrinimplementeringen då de ”är väldigt duktiga på att hitta på nytt istället för att använda det som redan finns.” (R6:R7).

Koden *Begreppsförvirring* synliggör oklarheter avseende doktrinära begrepp och definitioner inom MilStratKomm samtidigt som den indikerar att det finns en översättningsproblematik när svenska begrepp inte motsvarar Natos engelska begrepp (R1:R3:R4:R6:R7):

”Om man börjar i definitioner så är det inte kristallklart vad som är informationsoperation, informationsaktivitet, strategisk kommunikation, taktisk kommunikation...” (R5)

Standardiseringen framträder som viktig och sammanhållande i en allians med 32 länder, men den kan också bli en hävstång för ökad svensk samsyn inom MilStratKomm (R7:R11). Om implementeringen och integreringen ska lyckas så bör Natodoktrinerna utgöra basen i kommunikationsfunktionens arbete, vilket citatet fångar (R5):

”Natodoktrinerna behöver vara återkommande i vår vardag. Det är implementeringen, att leva med Natodoktrinerna.” (R6)

Designfaktorn

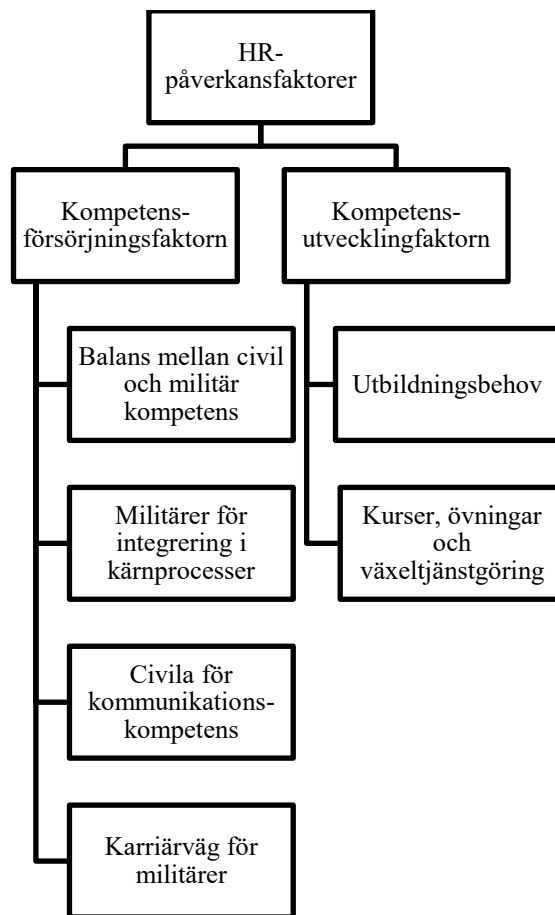
Här framkommer att nuvarande organisationsstruktur har svårt att möta alliansens organisationsvillkor. Kategorin omfattar frågor som rör interoperabilitet, kompatibilitet, intern och extern synlighet samt vilken plats funktionen har i organisationen.

Koden *J10-struktur* synliggör effekterna av en organisatorisk anpassning till Nato. Många respondenter förordar en förändring av stabsstrukturerna i linje med Natos doktriner så långt det är möjligt på taktiska och centrala nivåer (R2:R3:R4:R5:R6:R7:R8:R9:R10:R11). En anpassning innebär att man lägger till en avdelning för MilStratKomm i stabsstrukturen och ger den numreringen 10. Fördelarna som lyfts fram är bättre kompatibilitet och interoperabilitet gentemot Nato, ökad synlighet och större auktoritet internt: ”En J10 är underlättande om vi vill vara lite mer kompatibla och interoperabla” (R9).

Möjligheten att koordinera och synkronisera inte bara MilStratKomm, utan också myndighets- och varumärkeskommunikation skulle förbättras och motverka ”en inbyggd dysfunktionalitet i högkvarteret när det gäller hur vi styr kommunikation” (R5). I nuvarande struktur har MilStratKomm en undanskymd plats i ledningsstrukturen, vilket begränsar dess synlighet och möjligheter att bidra till den operativa verksamheten. Följande citat visualiserar detta:

”I en J10-funktion skulle det vara en direkt koppling till chefen. Nu är vi nedtryckta i källaren och i bästa fall får vi prata för varan då och då.” (R5)

HR-påverkansfaktorer



Figur 5 HR-påverkansfaktorer, kategorier, koder

Kompetensförsörjningsfaktorn

I kategorin framkommer brister i resursfördelningen på högkvarternivå, obalans mellan civila och militära kompetenser samt avsaknad av militära utbildnings- och karriärvägar inom MilStratKomm.

Koden *Balans mellan civil och militär kompetens* visar att nuvarande personalsammansättning inte är optimal i kommunikationsfunktionen. Utifrån rådande omvärldsläge och Sveriges alliansstrategi framkommer ett större behov av personal med kompetens inom MilStratKomm (R4:R5:R6:R7:R8:R9:R10:R11). Empirin pekar på en skev fördelning av resurser på central nivå med tre individer på operationsledningen och drygt 70 på försvarsstabens kommunikationsavdelning (R10). Därtill kommer en obalans mellan civila och militära arbetstagare, vilket påverkar kommunikationsfunktionen negativt i förhållande till ledningsprocesser och effektivitet (R4:R6:R7:R8:R11). Citaten beskriver utmaningarna:

”Vi har många felaktiga kompetenser. De har rekryterats för andra behov än de som krävs av oss som Nato-allierade.” (R9)

”Det krävs personal med militär bakgrund i större omfattning. Fördelningen 99-1% räcker inte. Det behöver balanseras upp till 20-80.” (R6)

Koden *Militärer för integrering i kärnprocesser* pekar på vikten av militär kompetens för att integrera och etablera MilStratKomm i kärnverksamhetens processer. Den visar att officerare möjliggör integrering av MilStratKomm i ledningsprocesser utifrån militära arbetsmetoder så att den blir en del av krigföringskonceptet (R3:R6:R7:R8:R11). Utan officerare är risken att kommunikationsfunktionen ”ofta hamnar utanför och inte kan fylla den funktion som den egentligen ska” (R4). Det hämmar de kommunikativa effekterna i kärnverksamheten. I relation till Nato är betydelsen av officerskompetensen också viktig, vilket framkommer i citatet:

”Internationella kollegor påtalar behovet av militär kompetens. Det är inga andra länder som skickar civila för att arbeta i en militärstab och det är ju skäl till att Sverige inte gör det heller.” (R8)

Koden *Civila för kommunikationskompetens* återspeglar den viktiga roll civila spelar när det gäller att skapa kommunikation ”för det är ett hantverk som kräver skills” (R5), vilket understryker att en balanserad mix mellan kompetensområdena är bra (R2:R3:R4:R7). Samtidigt framträder en bild där personalresurserna inom kommunikationsfunktionen kanske inte används på ett effektivt sätt, vilket framkommer i citatet: ”...det finns de facto kraft. Det handlar bara om hur man lyckas hantera kraften så att den riktas åt samma håll” (R5).

Koden *Karriärväg för militärer* pekar ut avsaknaden av värnpliktsutbildning, och det faktum att det inte finns ”en naturlig plantskola för officerare” (R5), som försvårande faktorer för militär kompetensförsörjning inom MilStratKomm (R8:R10:R11). Jämförelser görs med cyberfunktionen, som insett vikten av värnpliktiga soldater för att utveckla en kontinuerlig officersförsörjning (R8). Citatet stärker den bilden:

”Då måste man göra som cyber. Värnplikts- och officersutbildning så att man får ett naturligt flöde inom funktionen.” (R7)

Kompetensutvecklingsfaktorn

Kategorin omfattar nya krav och nytt synsätt vad gäller att få arbetskraftens egenskaper att möta Natos doktrinära koncept på bästa sätt.

Koden *Utbildningsbehov* beskriver en bred uppfattning att Natointegreringen innebär en kompetensmässig omställning och behov av omfattande utbildningsinsatser för all personal som arbetar med kommunikation (R1:R3:R5:R6:R7:R8:R9:R11). Det framkommer en realistisk syn på möjligheterna att få dem som ”jobbar med kommunikation att komma upp på en kompetensnivå som är högre än idag” (R5) och att ”alla inte vill göra resan” (R9), vilket fångas i följande citat:

”En tredjedel av de som finns i funktionen går att använda. En tredjedel går att utbilda och en tredjedel behöver växlas ut till att göra andra saker.” (R11)

Det indikerar att alla inte kan utbildas och några kommer sannolikt att motsätta sig förändringen. Likt den förra kategorin framkommer även här olika utbildningsbehov beroende på om man är civil eller militär arbetstagare. Citatet sammanfattar behoven:

”Den militära personalen måste ha en större förståelse i att beskriva vad det är för målsättningar och effekter man vill uppnå kognitivt. (...) Den civila delen måste lära sig hur stabsarbetet fungerar.” (R7)

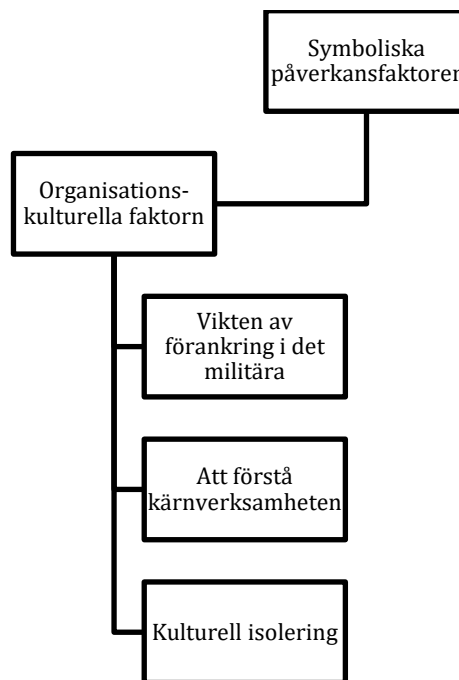
Koden *Kurser, övningar och växeltjänstgöring* beskriver olika åtgärder Försvarsmakten kan vidta för att möta utbildningsbehoven. Det som framkommer är behov av en genomgripande förändring i synen på kompetensutveckling. Både för att förstå Nato och för att öka kunskapen om militära doktriner, arbetsmetoder och hur kommunikation skapas. Allt från hur nya medarbetare introduceras till arbetsplatsen, via kurser på Försvarshögskolan till ”att delta så mycket som möjligt i interaktionen med Nato” (R5) och gå i befattning på Natoövningar (R1:R3:R6:R8). Vaxeltjänstgöring nationellt pekas ut som viktigt för att få rätt bild av kärnverksamheten (R3).

Bilden som framträder av kommunikationsfunktionen är att det är hög tid att förstå allvaret i nuvarande omvärldsläge. ”Det går inte att sitta på läktaren” (R5) utan ”kommunikationsorganisationen behöver styrning, träning och utbildning” (R8). Sammantaget måste fler bli delaktiga i kärnverksamheten genom att öva och pröva sig själva och funktionen nationellt och internationellt. Något som framstår som oroväckande inom MilStratKomm är oklarheter kring krigsorganisationen och krigsuppgifter på central nivå, vilket riskerar att få följd effekter vertikalt inom organisationen. Fokus och prioriteringar verkar inte harmonisera med organisationen i övrigt, vilket citaten antyder. Det första metaforiskt:

”Ett fåtal tränar på sin krigsuppgift. (...) Vi håller på och lägger patiens här, medan övriga spelar poker. Spelar du patiens tycker du att du är duktig hela tiden. Framförallt när man väljer sådana spel som alltid går ut.” (R8)

”Försvarsstabens kommunikationsavdelning (...) måste bestämma hur de ska göra i krig.” (R2)

Symboliska påverkansfaktorer



Figur 6 Symboliska påverkansfaktorer, kategori, koder

Organisationskulturella faktorn

I kategorin framträder hur viktig den militära kulturen är och vad den betyder för organisationen och dess medarbetare i relation till kärnverksamheten. Dessutom framkommer organisatoriska utmaningar för MilStratKomm som relaterar till dessa.

Koden *Vikten av förankring i det militära* visar hur stor betydelse det har för civila medarbetare att påvisa militär erfarenhet för att undkomma ”vissa fördomar mot civila” (R3). Värnplikts-, hemvärns- eller reservofficersutbildning alternativt påvisad förståelse för militära arbetsmetoder innebär stora fördelar för den personliga tjänsteutövningen och möjligheterna att etablera MilStratKomm i kärnverksamheten (R1:R8:R10):

”Samma sak om jag sitter på möten. Alla vet att jag har militär bakgrund. Det har ändå haft betydelse kan man säga.” (R3)

Ett problem är att ”det är väldigt få av de 120-130 kommunikatörer som jobbar som kommunikationschef eller motsvarande” (R8) som har den bakgrunden. Betydelsen av militära markörer spelar också roll för det personliga tjänsteutövandet i militära sammanhang (R3:R4:R8:R10). Uniformer, förbandssymboler, gemensamma uttryck och formalia är dörröppnare i alla militära sammanhang:

”Sen bär jag uniform på övningar och då har jag ju tjänstegrad som gör att man inte har något problem.” (R2)

Koden *Att förstå kärnverksamheten* synliggör vikten av att bli en del av organisationskulturen och förstå kärnverksamheten med den väpnade striden. Därtill framkommer att det bidrar till att "få trovärdighet internt och bli medbjuden till möten" (R3). Några framhåller att kännedom och kunskap om kärnverksamheten är en förutsättning "eftersom jag planerar operationer och övningar" (R2) och att du "måste förstå processerna för att kunna leverera och skriva rätt dokument" (R3) exempelvis ordrar (R4:R7). Civila arbetstagare som förstår militära arbetsmetoder och kulturen får en högre intern trovärdighet och tillträde till kärnprocesserna. I Nato är det minst lika viktigt, vilket citatet synliggör:

"Det är jättemånga människor som jobbar med kommunikation i Försvarmakten. Men det är mest civila. Nato är inte civilt och har inget utrymme eller förståelse för om individer inte förstår det militära." (R4)

Nästan alla respondenter (R1:R2:R3:R5:R6,R7:R8:R9:R10:R11) uttrycker hur viktigt det är att förstå vad den militära kärnverksamheten innebär och hur den formar den interna kulturen. De påpekar också att den stora utmaningen är att många civila inom kommunikationsfunktionen inte har den förståelsen. I följande citat beskrivs hur "extremt" (R5), "fundamentalt" (R11) och "helt avgörande" (R8) viktig den förståelsen är för MilStratKomm:

"Ju mer man kan om kärnverksamheten, desto bättre kan man utforma kommunikation som är relevant och allt det vi gör handlar om relevans." (R5)

"Om kommunikationen ska stödja den militära operationen, och man inte vet vad en militär operation är, då är det väldigt svårt. Det är som att jobba på Volvo och inte veta vad en lastbil är. Det går inte." (R11)

Två respondenter (R1:R3) lyfter fram det personliga och chefsansvaret som nödvändiga faktorer för att "skapa förståelse för grunduppdraget" och påvisa hur MilStratKomm "bidrar till den militära effekten".

Koden *Kulturell isolering* visar att civila, framför allt på försvarsstabens kommunikationsavdelning, hamnar på sidan om den militära kärnverksamheten. Något som uppstår när det inte finns gemensam kulturell förståelse eller identitet. Det framkommer att många civila arbetstagare inom kommunikationsfunktionen "inte haft kontakt med den militära kärnverksamheten" (R3), vilket leder till att man "lever i sin egna bubbla" (R6). "Man omfattas aldrig av det militära tänket" (R3), vilket gör att man inte behöver "bry sig om affären" (R6). En respondent (R7) framhåller att verksamheten i grunden går ut på att kunna offra sitt liv för stridsparskamraten och förstår man inte det "så blir det militära jävligt fiktivt". Det blir problematiskt när civila anställs i Högkvarteret och "börjar sin tjänstgöring i Försvarmakten med att skriva policy och strategier för hur organisationen ska bete sig" (R7), för det leder till "parallellarbete som mynnar ut i att det man gör inte får fäste i organisationen" (R4).

I den nuvarande kommunikationsfunktionen ”kan man sitta och blåhålla” (R9) och motarbeta utveckling och förändring för att viljan saknas (R8:R9). När kommunikatörer inte är ”fostrade i det militära systemet” (R8) har man inte ett militärt synsätt på kommunikationsfunktionen. Då hamnar man utanför de viktiga nätverken och får svårt att bidra till kärnverksamheten (R8:R10).

Sammanfattning

Analysen visar att doktrinimplementeringen inom MilStratKomm handlar mer om genomgripande organisatoriska anpassningar än formell ratificering av doktriner. Faktorer som uppfattas påverka och formas av Natointegreringen framträder i form av strukturella spänningar i ledning och design, bristande kulturell förankring i den militära kärnverksamheten samt obalans i professionssammansättningen. Dessa faktorer formar villkoren för hur Natos doktrinära krigföringskoncept i informationsmiljön kan omsättas av Försvarsmakten som alliansmedlem.

I nästa kapitel diskuteras resultatet av analysen.

5. Resultatdiskussion

Resultaten visar att doktrinimplementering inom MilStratKomm innebär en organisatorisk förändringsprocess där struktur, kompetens och kultur ömsesidigt formar doktrinernas genomslag, snarare än en enkel ratificerings-teknisk införandeprocess. För ökad tydlighet ska de tematiska kategorierna förstås som konkreta faktorer och studiens teman som faktorområden. Det är med utgångspunkt i dessa faktorer resultaten diskuteras. Resultaten ska förstås som uttryck för hur aktörer inom organisationen uppfattar och beskriver dessa faktorer.

Strukturella påverkansfaktorer

Temat lyfter fram tre faktorer som uppfattas påverka och formas av den pågående doktrinimplementeringen.

Samordningsfaktorn

Kategorin indikerar tre spänningsfält kopplade till doktrinimplementeringen. Det första är kortslutningsdilemmat, vilket innebär att Nato, utifrån alliansens doktriner, styr MilStratKomm från strategisk alliansnivå via operativa natostaber till Försvarmaktens operationsledning, som i sin tur ordersätter nationella enheter. Detta medför att försvarsstaben hamnar utanför den formella ledningsstrukturen. Utifrån Mintzberg (2023, s.39–43) kan det tolkas som ett uttryck för svagt fungerande samordningsmekanismer. En möjlig konsekvens är att försvarsstabens kommunikationsavdelning hamnar i ett organisatoriskt vakuum, där dess roll blir oklar ur ett samordningsperspektiv.

Diskrepansdilemmat är det andra spänningsfältet, där nationella målsättningar och strategier för MilStratKomm inte är synkroniserade med Natos (Bjerga och Haaland, 2010). Detta kan förstås som en indirekt följd av kortslutningsdilemmat. Med stöd av Bolman och Deal (2024, s.96) kan dessa två spänningsfält tillsammans tolkas som ett strukturellt dilemma mellan differentiering och integrering. Möjliga konsekvenser är svag koordinering mellan Försvarmaktens kommunikativa verksamhetsområden, osynkroniserade övergripande kommunikationsmålsättningar samt ineffektivitet i interna kommunikationsprocesser.

Det tredje spänningsfältet indikerar omfattande men i hög grad okoordinerade kommunikationsinsatser på Försvarmaktens olika nivåer. Ur ett ledningsfilosofiskt perspektiv kan det förstås som en spänning mellan centraliserad ordertaktik och decentraliserad uppdragstaktik inom kommunikationsfunktionen (Holmqvist, 2016). I ett strukturellt perspektiv kan det även tolkas som dilemmat mellan ”för löst kontra för stramt” (Bolman, 2024, s.98). En möjlig konsekvens är att Försvarmakten i praktiken riskerar att skapa ett kommunikativt brus gentemot både sig själv och alliansen, vilket kan försvaga de kommunikationseffekter man eftersträvar (Paul, 2011). Sammantaget framträder *samordningsfaktorn* som ett uttryck för hur doktrinimplementeringen påverkar kommunikationen, ledningen och samordningen inom MilStratKomm.

Samordningsfaktorn pekar också på en splittrad makt- och mandatfördelning inom MilStratKomm. Den indikerar begränsningar i möjligheten att leda, kontrollera, utveckla och

hålla samman kommunikationsfunktionen. Detta ligger nära Bolman och Deals (2024, s.113) resonemang om den ”huvudlöse jätten”, där makten huvudsakligen finns hos andra divisioner i organisationen. Tänkbara konsekvenser är avsaknad av en gemensam strategi med sammanhållande målsättningar samt en reducerad förmåga att bestämma över differentieringsalternativen inom kommunikationsfunktionen. I ett vidare organisatoriskt perspektiv kan detta förstås som försämrade möjligheter att bidra med kommunikationsförmågor inom alliansen på grund av funktionell dumhet, där särintressen på divisionsnivå riskerar att ges företräde framför övergripande målsättningar (Alvesson och Cizinsky, 2023, s.53). Resultatet belyser hur *samordningsfaktorn* kan påverka doktrinimplementeringen på ett negativt sätt.

Doktrinfaktorn

Sammantaget pekar kategorin på ett spänningsområde mellan nationella och alliansdoktriner. Inledningsvis indikerar den att det nationella doktrintillägget för MilStratKomm har ett svagt fäste i Försvarsmakten. Detta kan tolkas som att doktrintillägget inte beskriver funktionen på ett autentiskt sätt, inte utgår från beprövad erfarenhet eller är alltför generellt formulerat. Det första kan förstås som svag organisationskulturell förankring och det andra som svag teoretisk igenkänning, i linje med Nissers (2021) guide för doktrinimplementering. Den sista aspekten kan relateras till doktrindilemmat, där doktrinen blir så generell att den riskerar att bli intetsägande (Wikström, Widén och Thunholm, 2018).

I det strukturella perspektivet kan detta förstås som en risk för sänkt effektivitet, då organisationen inte får ut optimal nytta av doktrintillägget som ledningsverktyg (Bolman, 2024, s.80; Posen, 2016). Tänkbara konsekvenser är att organisationen hamnar i dilemmat där bristande klarhet gör att anställda utformar arbetet utifrån egna preferenser snarare än organisationens mål, eller i dilemmat där funktionen blir för löst sammanhållen och medarbetarna går sina egna vägar. I sämsta fall kan dessa utvecklingsriktningar samverka (Bolman, 2024, s.97–98).

Kategorin indikerar att Natodoktrinerna kan förstås som en alternativ effektivitetshöjande referensram för doktrinimplementeringen. En möjlig tolkning är att Natodoktrinerna är föreskrivande och därmed inte går att välja bort. Därav kan de ses som ett potentiellt stöd för ökad effektivitet och bättre samordning inom kommunikationsfunktionen och MilStratKomm nationellt. Förutsatt att Försvarsmakten förmår skapa kulturell och teoretisk samsyn kring Natos doktriner (Høiback, 2016). Sammantaget belyser detta hur *doktrinfaktorn* kan påverka doktrinimplementeringen beroende på hur Försvarsmakten hanterar spänningen mellan nationella och alliansgemensamma doktrinära synsätt.

Designfaktorn

Kategorin indikerar att alliansdoktrinerna och den pågående integreringen genererar strukturella spänningar för kommunikationsfunktionen. Interoperabilitets- och kompatibilitetskrav samt ökade samordningsbehov kan förstås som yttre påverkansfaktorer, som utmanar den nuvarande organisationsdesignens förmåga att stödja MilStratKomm på ett

effektivt sätt. I termer av Bolman och Deals (2024) strukturella perspektiv kan detta tolkas som ett uttryck för ett klassiskt designproblem, där existerande differentierings- och integreringslösningar inte längre är idealiskt anpassade till organisationens förändrade uppgifter och omvärldsvillkor. *Designfaktorn* kan därmed förstås som ett spänningsfält mellan stabilitet i etablerade strukturer och behovet av ökad anpassning till alliansens doktrinära syn på organisationsdesign.

En möjlig konsekvens är att Försvarsmakten står inför återkommande omstruktureringar inom kommunikationsfunktionen. Det kan, särskilt i diversifierade organisationer, skapa spänningar mellan centripetala krafter i toppen på organisationen, de centrifugala krafterna på mellanchefsnivå och arbetskraftens nuvarande egenskaper samt vilja till förändring, vilka tillsammans kan försvåra omstruktureringar (Bolman, 2024, s.110). En följdkonsekvens kan bli att effektiviteten, som är den centrala kraften i en organisation med maskinbyråkratiska inslag, blir lidande (Mintzberg, 2023, s.124). Resultatet belyser därmed hur *designfaktorn* inte enbart påverkas av doktrinimplementeringen, utan kan ses som en potentiell källa till fortsatt organisatorisk instabilitet inom MilStratKomm.

HR-påverkansfaktorer

Kompetensförsörjningsfaktorn

Kategorin indikerar att det råder en obalans mellan olika kompetensområden och att nuvarande personal inte rekryterats för den typ av kommunikationsinsatser som följer av de doktrinära anpassningar Försvarsmakten står inför. Detta kan tolkas som en organisatorisk matchningsutmaning, där individens kompetensprofil inte längre är fullt förenlig med kommunikationsfunktionens förändrade kravbild.

Utgående ifrån Bolman och Deals (2024, s.166) HR-perspektiv kan det förstås som ett organisatoriskt spänningsfält mellan kommunikationsfunktionens behov av nya kompetenser och den nuvarande arbetskraftens egenskaper. Rekrytering, kompetensutveckling och omplacering aktualiseras som tänkbara HR-strategier. *Kompetensförsörjningsfaktorn* kan därmed ses som ett dilemma mellan att bygga vidare på etablerad erfarenhet och att samtidigt behöva bryta med tidigare policy kring kompetenskrav.

Utifrån Mintzbergs (2023, s.35) resonemang om förändring och kontinuitet kan detta tolkas som en ledarskapsutmaning. Kravet på omställning riskerar att stå i konflikt med behovet av organisatorisk stabilitet. En möjlig konsekvens är att organisationen hamnar i ett läge där befintliga kompetenser varken används fullt ut eller nya kompetenser integreras fullt ut, vilket i förlängningen kan påverka kommunikationsfunktionens samlade effektivitet. Sammantaget belyser detta hur *kompetensförsörjningsfaktorn* påverkas av doktrinimplementeringen inom MilStratKomm.

Kompetensutvecklingsfaktorn

Kategorin kan förstås som ett uttryck för en omprövning av synen på kompetensutveckling och engagemang inom militärstrategisk kommunikation för att klara doktrin Anpassningen.

Resultatet indikerar låga kunskaper om Nato, doktriner, krigföringskoncept och militära arbetsmetoder hos stora delar av personalen inom kommunikationsfunktionen. Detta kan tolkas som ett spänningsfält mellan organisationens ökade krav på professionalisering och mer komplexa kunskapskrav samt personalstyrkans kompetensprofiler.

Utifrån Bolman och Deals (2024, s.354–355) HR-perspektiv kan detta förstås som ett dilemma mellan att å ena sidan behöva genomföra omfattande kompetenshöjande insatser och å andra sidan hantera begränsningar i tid, resurser och organisatorisk mottaglighet för förändring. *Kompetensutvecklingsfaktorn* kan därmed inte bara ses som en fråga om utbildning, utan om kommunikationsfunktionens lärandeförmåga och färdighet att förändra etablerade medarbetares professionella identiteter. Utifrån Mintzbergs (2023, s.123, 178) organisatoriska krafter kan den även ses som ett hybriddilemma mellan maskinbyråkratisk effektivitet och meritokratisk skicklighet.

En möjlig konsekvens är att ledarskapet ställs inför utmaningen där krav på omställning riskerar att stå i konflikt med medarbetarnas upplevda trygghet och självbild i yrkesrollen. I detta avseende kan kompetensutveckling förstås som en potentiell källa till både ökat engagemang och ökat motstånd. Beroende på hur Natointegreringen uppfattas och hanteras inom organisationen. Sammanfattningsvis belyser detta hur *kompetensutvecklingsfaktorn* inte enbart påverkas av doktrinimplementeringen, utan också kan få avgörande betydelse för hur väl Natodoktrinerna etableras på individnivå.

Symboliska påverkansfaktorer

Organisationskulturella faktorn

Kategorin indikerar att en stor andel av Försvarmaktens personal inom kommunikationsfunktionen inte förstår den militära kärnverksamheten, saknar erfarenhet av arbete med MilStratKomm eller inte verkar inom militära kärnprocesser. När de som förväntas skapa mening och trovärdighet för den militära verksamheten själva saknar djupare förståelse för den, uppstår en spänning mellan kommunikationsfunktionens förmåga och doktrinernas krigföringskrav. Utifrån ett symboliskt perspektiv kan det tolkas som en kulturparadox.

Vidare kan det tolkas som ett dilemma mellan en stark identitetsdrivande militär kultur, utvecklad under århundranden, och en mer civil professionskultur. Detta stöds av Mansoor och Murray (2019) och ligger nära den problematik Høiback (2013) adresserade genom sin fråga i forskningsöversikten. Här framträder ett spänningsområde mellan de civilas ambition att närma sig den militära kulturen genom gemensamt identitetsbyggande och risken för organisationskulturell isolering samt meningsförlust genom att upprätthålla organisatoriskt status quo.

Genom Bolman och Deals (2024, s.437) organisatoriska perspektiv kan utmaningen förstås som en fråga om ledningens förmåga att integrera de olika perspektivens förändringsstrategier för att hantera typiska förändringshinder. En möjlig konsekvens är att ledare och chefer ställs inför

behovet av att arbeta parallellt med strukturella, symboliska och HR-relaterade åtgärder för att möjliggöra en fungerande integrering av MilStratKomm i Nato. Sammantaget belyser kategorin hur doktrinimplementeringen påverkar och påverkas av organisationskulturella frågor inom MilStratKomm.

6. Avslutning

Syfte och forskningsfråga

Syftet med studien är att identifiera och analysera faktorer som uppfattas påverka Försvarmakten inom MilStratKomm i samband med doktrinimplementeringen. Studien utgår från forskningsfrågan:

Vilka faktorer uppfattas påverka doktrinimplementering inom militärstrategisk kommunikation under Försvarmaktens pågående Natointegrering?

Den tematiska analysen har identifierat sex faktorer inom tre teman: HR-, symboliska samt strukturella påverkansfaktorer. Under det strukturella temat återfinns samordnings-, doktrin- och designfaktorerna och under HR-temat finns kompetensförsörjnings- och kompetensutvecklingsfaktorerna. Det symboliska temat omfattar den organisationskulturella faktorn. Tillsammans belyser dessa hur doktrinimplementeringen formas i mötet mellan Natos krigföringskoncept och Försvarmaktens organisatoriska, kompetensmässiga och kulturella förutsättningar.

Slutsatser

Utifrån samordnings-, doktrin- och designfaktorerna är slutsatsen att:

Doktriner implementeras genom ledning, makt och organisatorisk kontroll. Studien visar att doktrinimplementeringen inom MilStratKomm inte i första hand är en fråga om doktrinernas innehåll, utan om hur ledningskedjor, mandat och stabsstrukturer med processer är organiserade. Natos doktriner får genomslag därför att de är inbyggda i de operativa kommandostrukturer som faktiskt leder den pågående verksamheten, medan Försvarmaktens nationella doktriner marginaliseras när de inte är kopplade till motsvarande befälsrätt, ordervägar och ledningsstrukturer. Doktrinernas verkan avgörs därmed av deras organisatoriska integrering i krigföringens system för ledning, militära arbetsmetoder och dess ledningsprocesser.

Utifrån samordnings- och doktrinfaktorerna är nästa slutsats att:

Nationell doktrin saknar operativ auktoritet. Resultatet indikerar att Försvarmaktens Doktrintillägg för MilStratKomm har svagt genomslag i praktiken. Natodoktrinerna fungerar som de egentliga styrande referensramarna. Detta innebär att Försvarmaktens doktrinära styrning inom MilStratKomm i realiteten överförs till Nato, vilket skapar ett alliansstrukturellt beroende och ett glapp mellan nationell strategisk ledning samt alliansens praktiska operativa krigföringsförmåga.

Utifrån kompetensförsörjnings-, kompetensutvecklings- och de organisationskulturella faktorerna är tredje slutsatsen att:

Kompetens och militärkultur utgör de verkliga begränsningarna för Försvarsmaktens MilStratKomm-förmåga. Doktrinimplementeringen begränsas inte främst av motstånd utan av bristande kompetens, utbildning och militärkulturell förankring. För att omsätta Natos krigföringskoncept inom MilStratKomm i praktik krävs en kompetens- och professionssammansättning som är anpassad till hur Nato för striden i informationsmiljön. När kommunikationsfunktionen bemannas, utbildas och leds enligt civil kommunikationslogik uppstår ett organisatoriskt gap mellan Natos krigföringskoncept och Försvarsmaktens faktiska förmåga att verka i informationsmiljön.

Inomvetenskapligt bidrag

Studien bidrar till den krigsvetenskapliga doktrinforskningen genom att empiriskt visa hur doktrinimplementeringen, inom ett ”mjukt” funktionsområde som MilStratKomm, formas av makt, arbetskraftens egenskaper och kulturell legitimitet, snarare än doktrinernas innehåll. Etablerade teorier om doktrinernas användningsområden kompletteras av studien då den visar hur deras praktiska användning och genomslag avgörs av organisatorisk integrering. Genom att belysa hur Natointegreringen skapar nya förhållanden i samspelet mellan olika organisationsperspektiv kan studien bidra till krigsvetenskaplig forskning inom MilStratKomm.

Utomvetenskapligt bidrag

För Försvarsmakten utgör studien ett analytiskt underlag för att förstå varför implementeringen av Natodoktriner inom MilStratKomm i första hand inte är en fråga om att ratificera dokument, utan om att förändra organisationskultur, utbildning och struktur.

Metoddiskussion

Metodologisk diskussion

Studien genomförs kvalitativt med en liten population och en avvägd risk avseende bristande triangulering. Eriksson och Hultman (2014, s.101) hävdar att få källor kan skapa bias med negativ inverkan på studiens trovärdighet. Detta motverkas genom kvalitativ styrka utifrån djup, relevans, ett varierat urval och användandet av primära källor. Tillvägagångssättet är noggrant beskrivet och även logiken i kodningsprocessen. Pålitligheten stärks ytterligare av att empirin finns tillgänglig efter studien, vilket bidrar till god spårbarhet. Studien anses därmed som replikerbar. Överförbarheten är svårare att bedöma men den skulle sannolikt vara överförbar till motsvarande organisation i Finland och andra medelstora militärmakter inom Nato. Studien gör inte anspråk på att fastställa orsakssamband, utan bidrar med en förståelse av hur faktorer uppfattas och beskrivs av aktörer inom organisationen.

Fortsatt forskning

En enkätundersökning utifrån studiens identifierade faktorer kan bidra till att förstå hur doktrinimplementeringen uppfattas i ett bredare perspektiv inom kommunikationsfunktionen. Vidare kan, den i forskningsprocessen avgränsade, kategorin *Operativa*

kommunikationsförbandets roll anses som intressant för fortsatt forskning. Framst för att förstå hur förbandet utvecklats, använts inom och bidragit till MilStratKomm från etableringen 2011.

Samhällsetisk implikation

Studien antyder en samhällsetiskt relevant problematik. När militära kommunikationsförmågor utvecklas av Försvarsmakten utan tydlig koppling till krigföringens krav riskerar betydande resurser att användas på sätt som inte bidrar till militär effekt eller avskräckning. Sådant väcker frågor om ansvar, effektivitet och legitimitet i användningen av medborgarnas skattemedel för nationellt försvar.

Användning av AI

Författaren har använt Klang.ai i syfte att underlätta transkriberingen och hanteringen av data. ChatGPT användes vid revideringen av intervjuguiden i syfte att skatta intervjutiden mot den reviderade frågeställningen. Författaren tar fullt ansvar för innehållet i uppsatsen.

Litteratur och referensförteckning

- Alvesson, M. och Cizinsky, S. (2023) *Dumhetsbekämpning: bättre organisationer och mer mening i arbetet*. Första upplagan. Stockholm: Fri tanke.
- Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2003) "Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane", *Human Relations*, 56(12), s. 1435–1459.
- Alvinius, A. (2023) *Tematisk analys: din handbok till fascinerande vetenskap*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur.
- Armistead, L. (red.) (2010) *Information operations matters: best practices*. 1st ed. Washington, D.C: Potomac Books.
- Bjerga, K.I. och Haaland, T.L. (2010) "Development of Military Doctrine: The Particular Case of Small States", *Journal of Strategic Studies*, 33(4), s. 505–533.
- Bolman, L.G. (2024) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Sjunde upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Braun, V. och Clarke, V. (2006) "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), s. 77–101.
- Clausewitz, C. von (1995) *Om kriget. Kommentarer, definitioner och register*. Stockholm: Probus.
- Clegg, S., Courpasson, D. och Phillips, N. (2006) *Power and organizations*. London: Sage publ (Foundations for organizational science).
- Cornish, P., Lindley-French, J. och Yorke, C. (2011) *Strategic communications and national strategy*. London: Chatham House, The Royal Institute of International Affairs.
- Crosbie, T. (2019) "Getting the joint functions right", *Joint Force Quarterly*, 2019(94). Tillgänglig vid: <https://ndupress.ndu.edu/Joint-Force-Quarterly/Joint-Force-Quarterly-94/>.
- Donaldson, L. (2001) *The Contingency Theory of Organizations*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc.
- Edström, H. och Westberg, J. (2025) *Military strategy in an era of unipolar demise: exploring strategic diversity among nations*. Abingdon, Oxon New York, NY: Routledge (CASS military studies).
- Eriksson, L.T. och Hultman, J. (2014) *Kritiskt tänkande: utan tvivel är man inte riktigt klok*. 2. uppl. Stockholm: Liber.
- Esaiasson, P. (2024) *Metodpraktikan: konsten att studera människor, organisationer och samhällen*. Sjätte upplagan. Stockholm: Norstedts Juridik.
- Falkheimer, J. (2003) *Reflexiv kommunikation: nya tankar för strategiska kommunikatörer*. 1. uppl. Malmö: Liber.

- Falkheimer, J. och Heide, M. (red.) (2011) *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. och Heide, M. (2014) *Strategisk kommunikation: en introduktion*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Försvarsmakten (2022) *Militärstrategisk doktrin 2022*. version 2.0. Försvarsmakten.
- Försvarsmakten (2023) *Doktrintillägg Militärstrategisk kommunikation*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Försvarsmakten (2025) *Försvarsmaktens arbetsordning*. Stockholm: Försvarsmakten (Försvarsmaktens interna bestämmelser, 1).
- Gillsparr, T. (2020) *Att kommunicera sitt försvar*. Master. Förvarshögskolan.
- Habermas, J. (2003) *Borgerlig offentlighet: kategorierna "privat" och "offentligt" i det moderna samhället*. 4., översedda uppl. Översatt av J. Retzlaff. Lund: Arkiv.
- Heide, M. (2021) *Kommunikation i organisationer*. Tredje upplagan. Stockholm: Liber.
- Holmqvist, M. (2016) "Uppdragstaktik och informationsoperationer", *Uppdragstaktik på svenska*. Stockholm: Kungl. Krigsvetenskapsakademien och Förvarshögskolan.
- Høiback, H. (2013) *Understanding military doctrine: a multidisciplinary approach*. London: Routledge (CASS Military Studies).
- Høiback, H. (2016) "The Anatomy of Doctrine and Ways to Keep It Fit", *Journal of Strategic Studies*, 39(2), s. 185–197.
- Jackson, A.P. (2013) *The roots of military doctrine: change and continuity in understanding the practice of warfare*. Fort Leavenworth, Kansas: Combat Studies Institute Press.
- Jacobsen, D.I. (2017) *Hur genomför man undersökningar? introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur.
- Johnsson, M. (2011) "NATO and the Challenge of Strategic Communication", *Fellowship Monograph*, 6/2011, s. 39.
- Jonsson, O. (2019) *The Russian understanding of war: blurring the lines between war and peace*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Kilcullen, D. (2020) *The dragons and the snakes: how the rest learned to fight the West*. New York, NY: Oxford University Press (Oxford scholarship online Political Science).
- Larsson, L. (2014) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 4., [bearb.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Mansoor, P.R. och Murray, W. (red.) (2019) *The culture of military organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (2023) *Understanding organizations-finally! structuring in sevens*. First edition. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Morgan-Owen, D. och Gould, A. (2022) "The politics of future war: Civil-military relations and military doctrine in Britain", *European Journal of International Security*, 7(4), s. 551–571.

NATO (2022) *Allied Joint Doctrine*. NATO Standardization Office (Allied Joint Publications, AJP-01).

NATO (2023) *Allied Joint Doctrine for Strategic Communications*. Edition A, version 1. Brussels: NATO Standardization Office (Allied Joint Publications, AJP-10).

Nisser, J. (2021) "Implementing military doctrine: A theoretical model", *Comparative Strategy*, 40(3), s. 305–314.

Nisser, J. (2025) *Implementing Military Doctrine*. Stockholm: Försvarshögskolan (FHS).

Olsén, T. och Widén, J. (2020) "Doktrindilemmat. Vad är problemet och hur kan det lösas?", *Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift*, 2020(1).

Paul, C. (2011) *Strategic communication: origins, concepts, and current debates*. Santa Barbara, Calif: Praeger (Contemporary military, strategic, and security issues).

Posen, B.R. (2014) *The Sources of Military Doctrine: France, Britain, and Germany Between the World Wars*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Posen, B.R. (2016) "Foreword: Military doctrine and the management of uncertainty", *Journal of Strategic Studies*, 39(2), s. 159–173.

Sjøgren, S. (2024) "What we disagree about when we disagree about doctrine", *Journal of Strategic Studies*, 47(4), s. 474–497.

Thurén, T. (2013) *Källkritik*. 3., [rev. och omarb.] uppl. Stockholm: Liber.

Tsoukas, H. och Chia, R. (2002) "On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change", *Organization Science*, 13(5), s. 567–582.

Vertuli, M.D. och Loudon, B.S. (red.) (2018) *Perceptions are reality: historical case studies of information operations in large-scale combat operations*. Fort Leavenworth, Kansas: Army University Press (US Army large-scale combat operations series).

Wikström, N. (red.), Widén, J. och Thunholm, P. (2018) *Militära arbetsmetoder: en lärobok i krigsvetenskap*. Malmö: Universus Academic Press.

Yin, R.K. (2014) *Case study research: design and methods*. 5. edition. Los Angeles London New Delhi Singapore Washington, DC: SAGE.

Åkerman, J. (2024) *God forskningsred 2024*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Bilaga 1 – Forskningsinbjudan och samtyckesblankett

Anders Blom
Högre officersprogrammet
Försvvarshögskolan
073-362 79 90
anders.blom@student.fhs.se

Till forskningsdeltagaren.

Hej!

Jag är tacksam att du valt att delta i denna forskningsstudie om gemensamma operationer och operativa funktioner vid institutionen för krigsvetenskap på Försvvarshögskolan. Studien är en del av utbildningen vid Högre Officersprogrammet och resultatet ska presenteras i en master-upsats under vårvintern 2026.

Studien är främst inriktad på implementering av Natos doktriner inom Strategic Communications (StratCom)¹ i Försvvarsmaktens verksamhet under den pågående alliansintegreringen. Syftet med studien är att förstå hur doktrinimplementeringen påverkar funktionsområdet militärstrategisk kommunikation hos en medelstor militärmakt som Sverige².

Deltagandet innebär att du blir intervjuad under 45-60 minuter. Intervjun kommer att spelas in och all information du lämnar kommer att behandlas konfidentiellt och i enlighet med gällande dataskyddsregler. Samtliga

¹ AJP-10 Allied Joint Doctrine for Strategic Communications, AJP-10.1 Allied Joint Doctrine for Information Operations, AJP-3.10.1 Allied Joint Doctrine for Psychological Operations och AJP 10.3 Allied Joint Doctrine for Military Public Affairs.

² H. Edström, J. Westberg. *Military Strategy in an Era of Unipolar Demise*. 1. uppl. (2025), s. 106.

deltagare i studien anonymiseras och resultaten presenteras så att ingen enskild deltagare kan identifieras.

Ditt deltagande är helt frivilligt och du kan när som helst avbryta utan att ange orsak. För vidare frågor är du välkommen att kontakta mig via telefon eller mejl enligt ovan.

Följande två begrepp kan vara bra att ta till sig innan intervjun:

Definition militärstrategisk kommunikation enligt Doktrintillägg Militärstrategisk kommunikation 2023:

"Militärstrategisk kommunikation utgör en funktion och ett koncept på militärstrategisk nivå som inriktar och samordnar kommunikationstjänst och informationsoperationer. Militärstrategisk kommunikation avser samordning av ord och handling på militärstrategisk och operativ nivå. Den är en aktiv del av och förstärker militära aktiviteter i syfte att optimera definierade effekter." (2023, s. 59)

Definitionen av "Strategic Communications" enligt AJP-10 NATO Doctrine for Strategic Communications:

"In the NATO military context, the integration of communication capabilities and information staff function with other military activities, in order to understand and shape the information environment, in support of NATO strategic aims and objectives."(2023, s. 1)

Tack för att du bidrar till forskningen!

**Anders Blom
Försvårshögskolan
HOP 12, 2024-26**

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.

Hur kommer personuppgifterna användas?

Studien är en del av utbildningen vid Högre Officersprogrammet och resultatet ska presenteras i en master-uppsats under vårvintern 2026.

Studien är främst inriktad på implementering av Natos doktriner inom Strategic Communications i Försvarsmaktens verksamhet under den pågående alliansintegreringen. Syftet med studien är att förstå hur doktrinimplementeringen påverkar Försvarsmakten inom funktionsområdet militärstrategisk kommunikation.

Deltagandet innebär att du blir intervjuad under 45-60 minuter. Intervjun kommer att spelas in och all information du lämnar kommer att behandlas konfidentiellt och i enlighet med gällande dataskyddsregler. Samtliga deltagare i studien anonymiseras och resultaten presenteras så att ingen enskild deltagare kan identifieras.

Vilka personuppgifter kommer behandlas?

Namn och röstinspelning är det som kommer att behandlas inom ramen för studien.

Hur skyddas och lagras dina personuppgifter?

Dina uppgifter kommer att lagras elektroniskt på en lösenordskyddad dator. Röstinspelningarna sparas som ljudfiler på datorn tillsammans med de transkriberingar som görs efter intervjutillfället. Samtliga ljudfiler kommer att raderas när uppsatsen lämnas in i sin helhet. Det transkriberade materialet sparas och hålls tillgängligt för vidare forskning i enlighet med Vetenskapsrådets regler för god forskningssed.

När personuppgifterna inte längre behövs för ändamålet kommer de att raderas, vilket är efter att studien presenterats och bedömts av Försvarshögskolan.

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

Gemensamma operationer, Institutionen för krigsvetenskap

Handledare Per Skoglund, per.skoglund@fhs.se

Student Anders Blom, anders.blom@student.fhs.se

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

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

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

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

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

Ort och datum

Namnförtydligande

Underskrift

Bilaga 2 – Intervjuguide

Innebörden av Natos doktriner inom militärstrategisk kommunikation

Information till respondent:

Studien syftar till att utveckla kunskap om implementering av alliansdoktriner inom funktionsområdet Strategic Communications (militärstrategisk kommunikation). Resultatet från studien kommer att presenteras i en masteruppsats vid Försvarshögskolan under våren 2026. Projektet är en del av utbildningen på högre officersprogrammet. Svaren från intervjun kommer att anonymiseras i uppsatsen avseende namn. Enbart koppling till personalkategori och hierarkisk nivå (taktisk, operativ eller strategisk) kommer att redovisas. Hela intervjun kommer att ta ca 45 minuter. Du kan avbryta intervjun när som helst om du inte vill fortsätta. Innan uppsatsen har publicerats kan du avbryta din medverkan i studien, varvid alla anteckningar från intervjun kommer att raderas.

Namn: _____

Befattning: _____

Förband: _____ **Enhet:** _____

Datum: _____ **Tidpunkt:** _____

Intervjufrågor:

Tema 1 – Förståelse av militär doktrin:

1. Vad innebär militära doktriner för dig?
2. Hur uppfattar du syftet med militära doktriner?
3. Hur påverkar den här förståelsen hur doktriner faktiskt omsätts i praktiken?
 - Hur omsätts Natos doktriner i praktiken?
4. Vilken betydelse har Doktrintillägg Militärstrategisk kommunikation fått enligt dig?
 - Handbok kommunikationstjänst

Tema 2 – Svensk kommunikativ förmåga som alliansmedlem:

5. Vilket skulle du säga är den enskilt största utmaningen för svensk militärstrategisk kommunikation i förhållande till Natos doktrin inom området?
6. I vilken grad har du egen erfarenhet av psyops och kommunikationstjänst?
7. Vilken är, enligt dig, den största doktrinära utmaningen för Försvarsmaktens militära kommunikationstjänst som medlem i Nato?
8. Vilken är, enligt dig, den största doktrinära utmaningen för Försvarsmaktens psykologiska operationer som medlem i Nato?

Tema 3 – Organisation (struktur):

9. Hur uppfattar du Natos syn på organisationsstruktur i relation till Försvarsmaktens nuvarande organisationsstruktur?
 - Hur påverkar doktrinerna och medlemskapet er organisation?
10. Hur anser du att ledningen av militärstrategisk kommunikation påverkas av Natomedlemskapet och nya doktriner?
11. Vad anser du vara de största effekterna alliansdoktrinerna får på ledningsprocesserna – planering, genomförande och uppföljning – inom militärstrategisk kommunikation?

Tema 4 – Kompetensförsörjning:

12. Övervägande delen arbetstagare inom funktionen är civila. Militära doktriner är militära. Hur upplever du det mötet?
13. Utifrån alliansdoktrинens krigföringskoncept gemensamma multi-domän-operationer. Anser du att Försvarmakten har personal för att omhänderta de behov och krav som ställs på funktionen i alliansverksamheten?
14. Vilka kompetenser anser du saknas och behöver utvecklas avseende både militär och civil personal inom funktionen?
15. Hur ser du på Operativa kommunikationsförbandets roll i Försvarmaktens kompetensförsörjning inom militärstrategisk kommunikation?

Tema 5 – Organisationskultur:

16. Vilken betydelse har förståelsen av den militära kärnverksamheten, den väpnade striden och den militära professionen, inom militärstrategisk kommunikation?
17. Upplever du att det finns en inneboende spänning mellan civila och militära arbetstagare i Försvarmakten när det gäller militärstrategisk kommunikation?
 - Hur uppfattar du relationen mellan civila och militära befattningshavare i funktionsområdet?
18. Bedömer du att det finns en samsyn på hur vi för ”striden” i informationsmiljön?
19. Tidigare studier har pekat på en njuigg inställning till funktionen bland officerare. Hur uppfattar du det?

Tema 6 – Implementering och integrering av Natodoktrin:

20. Anser du att ansvarsfördelningen är tydlig vad gäller implementeringen av AJP-10 med tillhörande underdoktriner AJP-10.1, AJP-10.2 och AJP-10.3 inom Försvarmakten?
 - Hur påverkar medlemskapet och doktrinerna myndighetens kommunikation?
21. Vad innebär Natos syn på de centrala begreppen informationsoperationer, psykologiska operationer och militär kommunikationstjänst för doktrinimplementeringen på din nivå enligt dig?
 - Hur bedömer du att trovärdigheten påverkas av nya Natodoktriner på området?
22. Nato har sedan länge standardiserat uppdragsord, order och effektverb inom militärstrategisk kommunikation. Vilken betydelse får detta för implementeringen i praktiken?

Avslutande frågor:

23. Vad skulle du säga är det tre viktigaste faktorerna för en lyckad integrering av svensk militärstrategisk kommunikation i Nato?
24. Är det något annat du vill lägga till som du anser är viktigt för studien?

Bilaga 3 – Kodningsexempel

Intervjuutdrag	Citat	Koder	Kategorier	Tema
<p>Sen kan han eller hon ha två, tre specialister. Någon presssekreterare, någon webbmänniska. Och så vidare. Nu är det bara massa civila som tar på sig uniformer och alla ska vara överstelöjtnanter och sprätter runt. Nej men allvarligt, om man ska liksom, för det är också så här. Det märker jag ju här. Återigen då med de stackars civila då, de har inget nätverk här inne. Alla officerarna vet att de är civila. Men kliver du in här som officer i huset och säger att så här ska ni inte göra. Ni ska göra så här. Då får man en helt annan tyngd, för då är man en av gänget. Man bär uniform som på riktigt.</p>	<p>Men kliver du in här som officer och säger att så här ska ni inte göra. Ni ska göra så här. Då får man en helt annan tyngd för då är man en i gänget. Man bär uniform på riktigt.</p>	<p>Vikten av förankring i det militära</p>	<p>Organisationskulturella faktorn</p>	<p>Symboliska påverkansfaktorer</p>