Försvarshögskolan

Nato-medlemskapet – “en kulturell resa för Sverige”

Organisationskulturella utmaningar för svenska officerare i Nato-strukturen

---

NATO membership – “a cultural journey for Sweden”

Organisational cultural challenges for Swedish officers within the NATO structure

Lovisa Andersson

Termin: VT26

Kurskod: 2LL064

Handledare: Magna Robertsson

Examinator: Yashar Mahmud

Innehållsförteckning

1. Inledning **6**
1.1. Problemformulering 7
1.2. Syfte och forskningsfråga 8
1.3. Avgränsning 9
2. Tidigare forskning **10**
2.1. Kultur 10
2.2. Organisationskultur 10
2.3. Militärkultur 11
2.4. Kulturella skillnader 13
2.5. Kulturell interoperabilitet 13
2.6. Identifierad forskningslucka 15
3. Teoretiskt ramverk **15**
3.1. Scheins tre organisationskulturella nivåer 16
3.2. Wong och Gerras militärkulturella dimensioner 17
4. Metod **20**
4.1. Forskningsdesign 20
4.2. Urval 21
4.3. Datainsamling 22
4.4. Operationalisering och dataanalys 22
4.5. Reliabilitet och validitet 26
4.6. Forskningsetiska överväganden och reflexivitet 26
5. Resultat och analys **27**
5.1. Resultat 27
5.1.1 Artefakter 27
5.1.2. Gemensamma värderingar och normer 28
5.1.3. Militärkulturella dimensioner 30
5.1.4. Kulturell interoperabilitet 32
5.2. Analys utifrån organisationskultur, militärkulturella dimensionerna och kulturell interoperabilitet 34
6. Diskussion och slutsatser **38**
6.1. Resultatdiskussion 38
6.2. Teoridiskussion 41
6.3. Metodologisk diskussion 43
6.4. Slutsatser och forskningsbidrag 44
6.5. Fortsatt forskning 45
7. Litteratur och referensförteckning **47**
Bilaga 1. Intervjuguide **52**

Sammanfattning

Sveriges inträde i Nato 2024 innebär inte enbart en förändrad säkerhetspolitisk orientering utan också en kulturell utmaning för Försvarsmakten. Denna studie undersöker svenska officerares upplevelser av organisationskulturella skillnader i multinationella Natostaber samt hur dessa skillnader påverkar förutsättningarna för effektivt samarbete. Studien syftar till att identifiera vilka organisationskulturella skillnader som upplevs som utmaningar, vilka anpassningar officerarna gör för att hantera dessa samt vad deras upplevelser kan bidra med för förståelsen av kulturell interoperabilitet som ledarskapsförmåga. Studien bygger på semistrukturerade intervjuer med åtta svenska officerare med tjänstgöring inom Nato-strukturen. Materialet analyseras genom en tematisk analys med utgångspunkt i Scheins tre nivåer av organisationskultur samt Wong och Gerras militärkulturella dimensioner. Kulturell interoperabilitet tillkom som ett abduktivt tema under analysprocessen. Resultaten visar att svenska officerare upplever tydliga kulturella skillnader gentemot kollegor från andra nationer, bland annat vad gäller hierarki, maktdistans, beslutsfattande och kommunikationsstilar. Den svenska militärkulturen, som är präglad av uppdragstaktik, konsensuskultur och ett inkluderande ledarskapsideal, skiljer sig på flera punkter från de kulturer som präglar multinationella Natostaber. Studiens slutsatser är att Försvarsmakten kan stärka sin kulturella interoperabilitet genom att tidigare och mer systematiskt exponera officerare för multinationella miljöer, tillvarata hemvändande officerares erfarenheter samt prioritera gemensam utbildning och övning med Natos medlemsländer.

Nyckelord: organisationskultur, militärkultur, kulturell interoperabilitet, Nato, multinationellt samarbete

Abstract

Sweden's accession to NATO in 2024 represents not only a shift in security policy orientation but also a cultural challenge for the Swedish Armed Forces. This study examines Swedish officers' experiences of organisational cultural differences within multinational NATO headquarters, and how these differences affect the conditions for effective cooperation. The study aims to identify which organisational cultural differences are perceived as challenges, what adjustments the officers make to manage these, and how their experiences can contribute to an understanding of cultural interoperability as a military capability. The study is based on semi-structured interviews with eight Swedish officers serving within the NATO structure. The data is analysed using a thematic analysis, drawing on Schein's three levels of organisational culture and Wong and Gerra's dimensions of military culture. Cultural interoperability emerged as an abductive theme during the analysis process. The results show that Swedish officers perceive clear cultural differences compared with colleagues from other nations, including in terms of hierarchy, power distance, decision-making and communication styles. Swedish military culture, which is characterised by mission-oriented tactics, a culture of consensus and an inclusive leadership ideal, differs in several respects from the cultures that characterise multinational NATO headquarters. The study concludes that the Swedish Armed Forces can strengthen their cultural interoperability by exposing officers to multinational environments at an earlier stage and in a more systematic manner, capitalising on the experiences of officers returning from overseas postings, and prioritising joint training and exercises with NATO member states.

Key words: organisational culture, military culture, cultural interoperability, NATO, multinational cooperation

Förord

Ett stort tack till min handledare, Magna Robertsson, som har stöttat och väglett mig i den här processen. Jag vill också tacka samtliga intervjupersoner som har tagit sig tid och bidragit med sina värdefulla erfarenheter och kunskaper som utgör själva kärnan i uppsatsen. Sist men inte minst ett jättetack till mina vänner och min familj. Utan er hade det aldrig varit möjligt.

Lovisa Andersson

2026-08-13

Göteborg

1. Inledning

Sveriges fullvärdiga medlemskap i Nato den 7 mars 2024 markerar kulmen på en lång resa av samarbete och integration, men även en brytpunkt i den 200-åriga traditionen av alliansfrihet och neutralitet. Nato-inträdet medför en väsentlig förändring för den svenska armén, som nu utvidgar sitt försvarsfokus från nationellt till kollektivt försvar (Jönsson Hanberg, 2025, s. 224-227). Beslutet att bli medlem i Nato innebär, trots allt, ett brott mot en djupt rotad svensk självbild, av svensk exceptionalism, utvaldhet, känsla av att vårt land och dess politik är en "force for good" (Gudmundson, 2022). Höga Nato-officerare menar att det "innebär en kulturell resa för Sverige" (Sundgren, 2024).

Nato-medlemskapet innebär framför allt att Försvarsmakten i allt högre grad integreras i multinationella strukturer där planering, ledning och genomförande av militära operationer sker tillsammans med andra nationers styrkor. Detta ställer ökade krav på militärt samarbete[1] över nationsgränser och därmed på förmågan till interoperabilitet.

Samtidigt visar forskning om militära organisationer att nationella organisationskulturer har en betydande påverkan på hur militärt ledarskap utövas, hur beslut fattas och hur ansvar fördelas inom en organisation (Mansoor & Murray, 2019; Angstrom & Honig, 2012; Soeters & Manigart, 2008; Soeters, 2018; Farrell & Terriff, 2002).

Till skillnad från en organisations struktur eller teknik är organisationskulturen immateriell och kan förstås som ett slags "mentalt program" som formar hur medlemmar i en organisation tänker och agerar. Det utgörs av de värderingar, normer, vanor och föreställningar som får organisationen att fungera i praktiken. Genom dessa informella regler och betydelser påverkar kulturen hur individer tolkar situationer och vad organisationen uppfattar som sina viktigaste uppgifter, vilket i sin tur styr vad organisationens medlemmar uppmärksammar och prioriterar (Soeters, 2018, s. 251; Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 117). En konsekvens av detta är att även om det är möjligt att förändra och utveckla individers beteende i grupper, är en organisationskultur relativt beständig och svår att förändra. Kunskap om kulturell interoperabilitet, det vill säga förmågan att effektivt samarbeta över kulturella skillnader, blir därmed en central ledarskapsförmåga för framtidens militära höga chefer i en Nato-samarbetskontext.

[1] I denna uppsats används *samarbete* som huvudsakligt begrepp för att beskriva den interaktion som sker i multinationella Natostaber där självständiga parter samordnar sina insatser för att uppnå ett gemensamt mål genom överenskomna gemensamma regler, normer och strukturer, i linje med Essens et al. (2021, s. 35-36) definition av "collaboration". Det skiljer sig från det närbesläktade begreppet *samverkan* – motsvarande det engelska "cooperation" – där parterna behåller större självständighet och inte kräver samma nära relationer, kontakter och resurser som för samarbeten (McNamara, 2012, s. 391).

1.1. Problemformulering

Sveriges medlemskap i Nato innebär att svenska officerare i allt större utsträckning verkar i multinationella militära sammanhang där samarbete med andra nationers försvarsmakter är en central del av verksamheten. Detta aktualiserar frågor om hur etablerade organisationskulturella normer samspelar med – eller utmanas av – andra nationers militära praktiker.

Forskning om multinationella militära samarbeten visar att nationella militära organisationskulturer kan skilja sig åt på flera punkter, såsom i ledarskap och beslutsfattande (Shamir, 2011), syn på auktoritet och befälskedja (Paget, 2016), hierarkiska och byråkratiska organisationsstrukturer (Soeters et al., 2006) samt ceremonier och traditioner (Kier, 1995). Detta kan potentiellt påverka effektiviteten i samarbetet eller, i värsta fall, skapa friktion i multinationella staber och operationer. Paget (2016, s. 43) redogör för historiska exempel där upplevd kulturell okänslighet, skillnader i hierarkiska traditioner och ledarskap, blockbildning eller bristande integration samt krockar med nationella värderingar och symbolik ledde till allvarliga missförstånd, frustration och konflikter. För att motverka detta lyfter Paget (2016, s. 44) fram behovet av att utveckla en ”interoperability of the mind”, vilket han beskriver som en ömsesidig förståelse baserad på delad militär utbildning och gemensamma värderingar.

Mot denna bakgrund har kulturell interoperabilitet fått ökad betydelse inom både Försvarsmakten och Nato som ett sätt att kunna överbrygga de kulturella skillnader som riskerar att begränsa effektiviteten i alliansens försvarssamarbeten (Försvarsmakten, 2026a, s. 1; Försvarsmakten 2026b, s. 1; Nato, 2023). Sammantaget antyder litteraturen (ex. Wong & Gerras, 2019; Schein & Schein 2017; Paget, 2016) att kulturell interoperabilitet kan utgöra ett mått på samarbetseffektivitet, även om begreppet sällan explicit definieras som sådant.

Ett tydligt exempel på betydelsen av kulturell interoperabilitet är att gemensamma doktriner och riktlinjer inte automatiskt leder till ett fungerande multinationellt samarbete. Exempelvis visar Sjøgren och Nilsson (2025, s. 90-91) hur ledningskoncept kan tolkas och tillämpas olika av nationella aktörer, vilket synliggör betydelsen av den kulturella dimensionen av interoperabilitet. Även Johnston (2000) och Shamir (2011) understryker att det kan skilja sig åt mellan vad doktriner föreskriver och hur militära organisationer faktiskt agerar. Gemensamma doktriner kan skapa en gemensam formell utgångspunkt, men uppger inte nödvändigtvis hur kulturella skillnader ska hanteras i det praktiska samarbetet.

Tidigare forskning har även visat att svenska officerare möter militärkulturella skillnader och behöver anpassa sig när de verkar i multinationella Natostaber (Sandahl, 2023). Den svenska forskningen på området är dock fortfarande begränsad, särskilt vad gäller vilka organisationskulturella faktorer som skapar ledarskapsutmaningar för svenska officerare på högre ledningsnivå och hur dessa påverkar samordning, kommunikation och beslutsfattande i multinationella Natostaber. Sjøgren och Nilsson (2025) och Stewart et al. (2004) belyser liknande utmaningar utifrån amerikanska respektive brittiska officerare, men dessa länder har lång erfarenhet av Nato-samarbete. Mot bakgrund av Sveriges relativt nya medlemskap finns därför ett behov av att undersöka hur svenska officerare upplever och hanterar kulturella skillnader när Sverige integreras djupare i Natos planerings- och ledningsstrukturer.

Fokus riktas mot högre officerare eftersom de representerar Sverige i multinationella Natostaber och verkar på en ledningsnivå där kulturella skillnader i beslutsfattande och ledarskap kan få praktiska konsekvenser, både för det egna uppdraget och för alliansens sammanhållning i stort.

Uppsatsen undersöker därför vilka organisationskulturella skillnader svenska officerare upplever som utmaningar för effektivt samarbete i multinationella Natostaber på högre ledningsnivå, samt hur de anpassar sig för att hantera dessa skillnader. Kort sagt är det denna skärningspunkt mellan organisationskultur, ledarskap och multinationellt militärt samarbete som uppsatsen avser att undersöka. Studien bidrar även med en fördjupad förståelse av kulturell interoperabilitet som en eftertraktad ledarskapsförmåga och vilka organisatoriska och praktiska förutsättningar som kan bidra till att utveckla den.

1.2. Syfte och forskningsfråga

Med bakgrund i Försvarsmaktens målsättning att öka nivån av interoperabilitet med Nato fram till år 2030 (Försvarsmakten, 2026a, s. 1; Försvarsmakten, 2026b) tar denna undersökning avstamp i den upplevda organisationskulturen hos svenska officerare som arbetar inom ramen för Nato-strukturen. Syftet med denna uppsats är att beskriva och förstå hur organisationskulturella skillnader påverkar samarbete i multinationella Natostaber samt hur svenska officerare på högre ledningsnivå hanterar dessa skillnader. För att uppnå studiens syfte avser uppsatsen att besvara följande forskningsfrågor:

1. *Vilka organisationskulturella skillnader upplever svenska officerare som utmaningar för effektivt samarbete i multinationella Nato-sammanhang?*
2. *Vilka anpassningar gör svenska officerare för att hantera dessa kulturella skillnader i multinationella Nato-sammanhang?*

Därutöver bidrar studien till en ökad förståelse för de kulturella dimensionerna av interoperabilitet, vad kulturell interoperabilitet innebär som ledarskapsförmåga i praktiken och vad som krävs för att utveckla den inom ramen för Sveriges Nato-integration.

Studien bygger på semistrukturerade intervjuer med åtta svenska officerare, vars erfarenheter av organisationskulturella förhållanden i multinationella Natostaber har analyserats genom en abduktiv ansats, utifrån ett organisationskulturellt ramverk. Ett bidrag från denna studie är en fördjupad förståelse av kulturell interoperabilitet, vilket är en viktig förmåga för Sveriges fortsatta integrering i Nato.

1.3. Avgränsning

Uppsatsen avgränsas till militär organisationskultur och hur olika kulturella dimensioner upplevs av svenska officerare inom multinationella staber på högre ledningsnivå. På så vis avgränsas uppsatsen från taktisk nivå, då syftet är att undersöka organisationskulturella skillnader på högre ledningsnivå. Datainsamlingen är baserad på svenska stabsofficerare som tjänstgör eller har tjänstgjort i en Natostab.

Vidare är författaren medveten om att stora militära organisationer sällan har en homogen kultur, utan snarare kännetecknas av en betydande intern differentiering. Enligt Soeters (2018, s. 262) kan försvarsgrenarna armén, flygvapnet och marinen förstås som distinkta subkulturer med egna arbetsmetoder, traditioner, världsbilder och identiteter. Dessa subkulturer kan ofta dela fler yrkesmässiga och organisatoriska likheter med sina internationella motsvarigheter än med andra försvarsgrenar inom den egna nationen, vilket innebär att försvarsgrensspecifika identiteter i vissa sammanhang kan överbrygga nationsgränser (Soeters, 2018, s. 262). Trots den interna variationen och förekomsten av nationsöverskridande subkulturer fokuserar denna uppsats på den övergripande nationella organisationskulturen då det är denna nivå som i första hand möter andra nationers kulturer i Natos multinationella staber.

Det begränsade urvalet gör det svårt att generalisera studiens resultat till en bredare population. Att respondenterna innehar delvis olika roller, det vill säga att vissa representerar

Sverige, andra Nato, innebär också att intervjufrågorna kan ha tolkats något olika beroende på perspektiv.

2. Tidigare forskning

I detta kapitel görs en genomgång av tidigare forskning i skärningspunkten mellan organisationskultur, militärkultur och interoperabilitet, med särskilt fokus på begreppsutvecklingen av kulturell interoperabilitet. Den litteratur till vilken jag främst bidrar är forskning om kulturell interoperabilitet, ett forskningsfält som förenar perspektiv från militärsociologi, ledarutveckling och säkerhetsstudier. Kapitlet inleds med kulturbegreppets komplexitet innan fokus riktas mot det tvetydiga begreppslandskapet för kulturell interoperabilitet.

2.1. Kultur

Kultur kan definieras som de värderingar, normer och antaganden som styr människors handlande (Wilson, 2008, s. 14). Det är ett till synes enkelt begrepp som i praktiken visat sig svårfångat då den saknar en allmänt vedertagen definition (Schein, 2017, s. 3; Shamir, 2020, s. 19; Westrum, 2004, s. 22). Samtidigt framhåller Shamir (2020, s. 19) att kultur har kommit att spela en central roll i studiet av militära organisationer. Kulturbegreppet har varit avgörande, menar han, för att förklara organisatoriska beteenden och resultat, eftersom organisationer tolkar information och väljer strategier genom sitt prisma av kulturella antaganden. Mansoor och Murray (2019, s. 2) identifierar två större effekter som kultur har på en organisation. Först och främst skapar det en organisatorisk identitet, vilket är de distinkta attribut som urskiljer organisationen från andra. För det andra skapar kultur även förväntningar på hur gruppmedlemmar ska agera i en given situation.

2.2. Organisationskultur

Det som urskiljer *organisationskultur* som fenomen från mer generella kulturer och kulturella processer är att den utvecklas i ett organisatoriskt sammanhang. Kännetecknande för de flesta definitioner av organisationskultur är ett explicit fokus på tankar, upplevelser och åsikter *som är gemensamma* för flera personer i *en och samma organisation* (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 117). Edgar Schein, som är mest refererad till i organisationslitteraturen, definierar organisationskultur på följande sätt:

> Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efter hand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem (Schein, 1985, s. 9, återgiven i Jacobsen och Thorsvik, 2021, s. 117).

Förenklat handlar organisationskultur om de antaganden, idéer, normer och övertygelser, som uttrycks genom symboler, ritualer, myter och praktiker, som formar hur en organisation fungerar och ger mening åt dess medlemmar (Mansoor & Murray, 2019, s. 1). Organisationskulturen bidrar samtidigt till att nykomlingar snabbt lär sig hur man förväntas bete sig och tänka, vilket gör organisationens praxis till "allmän kunskap" (Soeters, 2018, s. 251).

Även om organisationskultur utgör ett "mjukt" och informellt drag av en organisation, kan den få konkreta konsekvenser för organisationens prestationsförmåga, framgång liksom personalens beteende och välbefinnande (Kier, 1995, s. 70; Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 113). En stark organisationskultur kan således betraktas som en strategisk fördel, vilket stöds av nyare forskning som påvisar ett samband mellan organisationskultur och effektivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 113).

Nationella skillnader i värderingar, attityder och kulturella orienteringar har påvisats i ett flertal tvärkulturella studier (t.ex. Hofstede et al. 2010; House et al. 2004; Peterson & Thomas, 2007). Sådana skillnader kommer bland annat till uttryck i förhållningssätt till hierarkier, regler, beslutsfattande och kommunikation (Soeters & Manigart, 2008, s. 4). Nationell kultur präglar därmed även militära organisationer, samtidigt som militärkulturen bygger på andra grundläggande antaganden och värderingar än civila myndigheter (Giegerich & von Hlatky, 2020, s. 497). Kulturella antaganden kan därmed få betydelse för bland annat strategi, operativ planering, doktrinutveckling, militär utbildning och den militära organisationen (Mansoor & Murray, 2008, s. 449).

2.3. Militärkultur

Med *militärkultur* avses de utmärkande drag hos militären som organisation, kulturell och social grupp. Dessa kommer bland annat till uttryck genom en formell makthierarki, militära

normer och en gemensam militär identitet (Atuel & Castro, 2018, s. 76). *Makthierarkin*, eller befälsordningen, reglerar auktoritet, ansvar, beslutsfattande och kommunikationsflöden, medan *militära normer* omfattar de övertygelser, värderingar, traditioner och beteenden som förknippas med militärtjänstgöring. Genom socialisering lär sig nya medlemmar dessa normer, vilket bidrar till en gemensam yrkesmässig kultur och *militär identitet* (Atuel & Castro, 2018, s. 76-77; Tomforde, 2008, s. 132; Soeters, 2018, s. 252).

Samtidigt formas varje lands militärkultur av den *strategiska kulturen*, det vill säga de nationella föreställningar och förutsättningar som påverkar statens syn på säkerhet och användningen av militära maktmedel, exempelvis geopolitik, religion, ekonomi och relationen mellan civilsamhället och militären (Shamir, 2020, s. 20). Militärkulturen får i sin tur betydelse för hur militära doktriner utvecklas, tolkas och omsätts i praktiken genom att påverka vilka strategiska och operativa handlingsalternativ som uppfattas som legitima (Giegerich & von Hlatky, 2020, s. 497).

Sedan kalla krigets slut har försvarsmakter världen över, särskilt inom Nato, fått en ökad internationell närvaro och samarbetat i allt fler typer av militära uppdrag (Tresch, 2009, s. 112). Soeters och Manigart (2008, s. 5) beskriver detta som framväxten av en *supranationell militärkultur*, eller världskultur, till följd av denna ökade internationella närvaron och växande samarbetet mellan försvarsmakter. Gemensamma arbetssätt, doktriner, normer och perspektiv kring bruket av militär makt har utvecklats, vilket har bidragit till att militärer från olika länder i högre grad kan samverka och fungera tillsammans (Soeters & Manigart, 2008, s. 5). Denna utveckling kan förstås genom begreppet *isoformism*, som beskriver hur organisationer inom samma sektor över tid tenderar att bli mer lika varandra (DiMaggio & Powell, 1983, s 149). Nato bidrar till denna utveckling genom bland annat gemensamma doktriner, utbildningar och professionella normer (Soeters & Manigart, 2018, s. 5).

Tomforde (2008, s. 139) och King (2011, s. 272-273) föredrar emellertid att beskriva denna utveckling som *militär transnationalisering*. Nya transnationella militära identiteter växer fram genom socialisering i multinationella miljöer, men kompletterar snarare än ersätter den nationella identiteten. Internationaliseringen innebär således inte att nationella skillnader har suddats ut, utan betydande kulturella och institutionella skillnader kvarstår mellan olika länders militärorganisationer (Soeters & Manigart, 2008, s. 5).

2.4. Kulturella skillnader

Nationella kulturella skillnader kan ta sig uttryck på flera olika sätt och påverka hur militära organisationer arbetar och samverkar. Även inom Nato har studier identifierat skillnader mellan länders militärorganisationer, där variationer i exempelvis hierarki, kommunikation, synen på militära lösningar och användningen av våld kan få konsekvenser för gemensamma uppdrag (Soeters & Tresch, 2010, s. 275–276).

Skillnaderna kan även förstås utifrån olika kulturella kluster. Soeters och Tresch (2010, s. 275) identifierar exempelvis en latinsk grupp med stark betoning på hierarki och regelorientering samt anglosaxisk grupp där olika former av regel-, prestations- och hierarkiorientering framträder. Sådana kulturella mönster innebär inte att alla individer inom en nation agerar på samma sätt, men synliggör hur nationella kulturella orienteringar kan prägla militära organisationer (Soeters & Tresch, 2010, s. 275).

Militära organisationers agerande formas samtidigt av den politiska och kulturella kontext de verkar inom. Uppfattningar om hur konflikter bör förebyggas, kontrolleras eller lösas påverkas bland annat av politisk kultur, maktförhållanden och internationella relationer, inte minst eftersom användningen av militära medel i allt högre grad blivit en fråga om politiska val snarare än om ”absolut nödvändighet” (Soeters, 2018, s. 258–259). Kulturens betydelse blir därmed inte enbart en fråga om värderingar eller övertygelser, utan kan också få konkreta konsekvenser för hur militära operationer planeras och genomförs (Mansoor & Murray, 2019, s. 14).

2.5. Kulturell interoperabilitet

Trots stora nationella kulturskillnader har multinationella insatser blivit allt viktigare av ekonomiska, politiska och militära skäl (Paget, 2016, s. 42). I takt med att de ökar blir det därmed allt viktigare att säkerställa att partnerländerna är interoperabla, bland annat genom standardisering av utrustning, taktik, teknik och rutiner. Nato spelar här en central roll genom utvecklingen av gemensamma doktriner, direktiv och utbildningar (Soeters, 2018, s. 259).

I och med Sveriges inträde i Nato ställs nya operativa krav på *interoperabilitet* hos Försvarsmakten. Begreppet är komplext och mångdimensionellt och avser organisationers “förmåga att samverka på ett samstämmigt, effektivt och ändamålsenligt sätt för att uppnå taktiska, operativa och strategiska mål” (Försvarsmakten, 2026a, s. 1). Mer konkret innebär det bland annat att styrkor, enheter och system kan samverka genom gemensamma doktriner

och rutiner, utnyttja varandras infrastruktur och kommunicera med varandra (Försvarsmakten 2026b, s. 1; Nato, 2023; Paget, 2016, s. 42).

Nato (2022, s. 71) skiljer mellan teknisk, proceduriell och mänsklig interoperabilitet. *Teknisk interoperabilitet* avser system och utrustning, såsom kommunikations- och informationssystem samt deras förmåga att fungera tillsammans. *Proceduriell interoperabilitet* bygger på gemensamma doktriner, rutiner och terminologi, medan *mänsklig interoperabilitet* handlar om ömsesidigt förtroende och förståelse som utvecklas genom gemensamma utbildningar och insatser. Den mänskliga dimensionen. som i forskningen även benämns kulturell interoperabilitet (Paget, 2016; Essens et al., 2021; Crowson, 2020), har historiskt ägnats mindre uppmärksamhet än den tekniska, trots dess betydelse för sammanhållning och effektivt samarbete i multinationella operationer (Žotkevičiūtė-Banevičienė, 2022, s. 90).

I denna uppsats används kulturell interoperabilitet som samlingsbegrepp för denna mänskliga dimension, i linje med Crownsons (2020) definition:

> Förmågan hos enheter från olika nationer, styrkor eller organisationer att förstå, respektera och verka med en gemensam förståelse för varandras värderingar, antaganden och nationella förbehåll i ett synergistiskt försök att uppnå sina respektive nationella intressen. (Crowson, 2020, s. 109, egen översättning).

Kulturell interoperabilitet innebär därmed en förmåga att överbrygga skillnader i tänkande och handlande genom att förstå och anpassa sig till de ofta underförstådda regler, normer och arbetsrutiner som präglar olika organisationskulturer (Essens et al., 2021, s. 35). Bristande kulturell interoperabilitet riskerar i sin tur att skapa friktion, konflikter och mindre effektiva samarbeten (Paget, 2016, s. 43; Essens et al., 2021, s. 35).

Däremot är begreppet kulturell interoperabilitet är inte entydigt. Forskningen använder en rad närliggande termer, exempelvis *soft interoperability*, *kognitiv interoperabilitet, non-technical interoperability* och *behavioural interoperability* (Paget, 2016; Žotkevičiūtė-Banevičienė, 2022; Stewart et al., 2004; Blad & Potts, 2002). I Nato-rapporten *Leader Development for NATO Multinational Military Operations* (Masakowski et al., 2022) påträffas färdigheter som motsvarar kulturell interoperabilitet i den här studien, men som i rapporten diskuteras som *cross-cultural competence*. Liksom för kulturell interoperabilitet som ledarskapsförmåga betonas där träning och utbildning för att utveckla gemensamma tankesätt, identitet och kulturell förståelse. Rapportens innehåll ligger

nära det som i denna uppsatsen förstås som kulturell interoperabilitet, även fast Nato inte själva använder det begreppet.

Interoperabilitet är samtidigt ett strategiskt mål för Nato och Försvarsmakten. Försvarsmaktens interoperabilitetsplan fram till 2030 betonar att anpassningen till Natos förmågemål, inom ramen för multidomäna operationer, kräver förändringar inom bland annat teknik, doktrin, utbildning och organisationskultur. Kulturella och organisatoriska förändringar som främjar uppdragsledning, domänöverskridande samarbete och anpassningsförmåga lyfts särskilt fram (Försvarsmakten, 2026b, s. 10). Detta visar att interoperabilitet inte enbart är en teknisk eller proceduriell fråga, utan även förutsätter organisatoriska och mänskliga förutsättningar.

2.6. Identifierad forskningslucka

Trots omfattande forskning om organisationskultur i multinationella militära samarbeten finns en begränsad empirisk förståelse för hur organisationskulturella skillnader upplevs och hanteras av svenska officerare i Natostaber, särskilt på högre ledningsnivå och i kontexten av Sveriges nyligen etablerade medlemskap i alliansen. Samtidigt har Nato i stor utsträckning beskrivit den mänskliga och kulturella dimensionen av interoperabilitet på ett doktrinärt plan, medan det finns mindre empirisk kunskap om hur kulturell interoperabilitet tar sig uttryck i praktiken och vilka organisationskulturella faktorer som påverkar samarbete i multinationella staber. Detta är särskilt relevant eftersom organisationskultur ofta verkar genom underförstådda antaganden som påverkar hur militära organisationer planerar och verkar utan att dessa alltid är synliga (Mansoor & Murray, 2008, s. 449).

Mot denna bakgrund finns ett behov av att öka förståelsen för vad kulturell interoperabilitet innebär i praktiken och vilka organisationskulturella faktorer som påverkar multinationellt samarbete. Denna uppsats undersöker därför svenska officerares erfarenheter av organisationskulturella skillnader i multinationella Natostaber, med syfte att bidra med empiriskt grundade insikter till såväl forskningen som Försvarsmaktens interoperabilitetsarbete.

3. Teoretiskt ramverk

Detta kapitel presenterar uppsatsens teoretiska ramverk, bestående av Edgar Scheins tre nivåer av organisationskultur samt GLOBE-studiens kulturella dimensioner tillämpade på militära organisationer.

3.1. Scheins tre organisationskulturella nivåer

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur organisationskultur påverkar multinationellt militärt samarbete, med Sveriges Nato-medlemskap som främsta föremål för analysen. Edgar Scheins definition av organisationskultur och hans modell för att undersöka detta utgör uppsatsens huvudsakliga teoretiska ramverk.

Schein, som är mest refererad till i organisationslitteraturen, definierar organisationskultur som "ett mönster av grundläggande antaganden [...] som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem" (Schein & Schein, 2017, s. 6). Han delar upp begreppet i tre nivåer: artefakter, värderingar och normer samt grundläggande antaganden. Det är dessa tre nivåer som ska utgöra analysverktyget för denna studie, vilket illustreras i Figur 1.

Den första nivån, artefakter, är de kulturella uttryck som går att uppfatta i den fysiska miljön som vi kan observera, höra eller ta på. Det kan vara konkreta föremål eller texter, språk och beteenden, som exempelvis hur människor pratar och samspelar liksom rutiner och ritualer i grupper på arbetsplatsen (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 119, 123).

Den andra nivån är värderingar och normer och handlar om hur organisationsmedlemmarna anser att saker och ting bör vara. I en enhetlig organisationskultur föreligger en gemensam uppfattning om vad som är bra och dåligt, vad som är gott och önskvärt, vilket därmed avgör vad man bör och inte bör göra (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 119-121). Medan värderingar är abstrakta ideal, beskrivs normer ofta som bestämda principer eller regler som människor förväntas följa. Normer reducerar osäkerhet om vad man ska göra i olika situationer, eftersom de anger vad som är ett lämpligt beteende för olika personer i skilda sammanhang. Normer kan även vara knutna till nationell kultur och lagstiftning, vilket gör dem gemensamma för de flesta organisationer (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 121-122). Normer skapar riktlinjer, principer och gränser för beteendet, medan värderingar anger vad som värdesätts eller är viktigt att eftersträva. Gemensamt för alla organisationer är att de innefattar normer som de anställda känner att de måste följa.

Den tredje och sista nivån är grundläggande antaganden. Detta är förhållanden vi ofta tar för givet och inkluderar antaganden om hur världen ser ut liksom hur saker och ting hänger samman (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 119). Genom gemensam tolkning och social validering etableras antagandena som självklara sanningar inom organisationen. Just eftersom de uppfattas som självklara tenderar de att inte ifrågasättas och är därför svåra att förändra.

Schein beskriver dessa grundläggande antaganden för kulturens DNA, vilken förs vidare genom socialiseringsprocesser till nya medlemmar och etablerar det som uppfattas det "riktiga" sättet att förstå och förhålla sig till olika förhållanden (Jacobsen & Thorsvik, 2021, s. 120; Schein & Schein, 2017, s. 7).

Enligt Shamir (2011, s. 8) erbjuder Scheins kulturmodell två centrala fördelar för studier av militärt ledarskap. Modellen synliggör dels skillnaden mellan organisationers formella och informella dimensioner, dels samspelet mellan ledare och organisationskultur genom att betona ledarens roll i kulturell förändring, såsom dennes attityder och handlingar.

Figur 1: Kulturens olika nivåer. Modifierad utifrån Thorsvik & Jacobsen (2021, s. 119).

3.2. Wong och Gerras militärkulturella dimensioner

Scheins modell har emellertid fått kritik för sin höga abstraktionsnivå, särskilt vad gäller den tredje nivån för *grundläggande antaganden*. Wong och Gerras (2019, s. 20-21) föreslår av den anledningen en, enligt dem, mer relevant uppsättning antaganden om organisationskultur som härrör från forskaren Gert Hofstedes arbete och forskningsprogrammet *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (GLOBE).

GLOBE-projektet har kartlagt beteenden och värderingar på branschnivå (finansiella tjänster, livsmedelsindustri, telekommunikation), organisationsnivå (flera inom varje bransch) och landnivå (62 kulturer) genom insamlad data från fler än 17.000 mellanchefer i 951 organisationer. GLOBE-forskarna har alltså mätt kultur på olika nivåer med hjälp av både beteenden och värderingar (House et al., 2004, s. xvi). Genom att aggregera svaren från dessa enkätstudier av mellancheferna till samhälleliga och organisatoriska analysnivåer genererade dessa data en mer nyanserad förståelse av underliggande organisatoriska antaganden (Wong & Gerras, 2019, s. 21).

GLOBE-modellen har sin upprinnelse i Hofstedes forskning och utgår från hans fem initiala dimensioner som används för att förklara kulturella skillnader mellan samhällen och nationer (Hofstede, 2001, s. xix-xx; Wong & Gerras, 2019, s. 20). Robert House med flera har sedan vidareutvecklat GLOBE-metodologin till att bestå av nio dimensioner för att identifiera de huvudsakliga attributen av kultur: *Prestationsvärdering, Framtidsorientering, Självhävdelse, Institutionell kollektivism, Gruppsammanhållning, Maktdistans, Humanism, Riskminimering* och *Jämställdhet* (House et al., xvi-xvii).

Wong och Gerras argumenterar för att dessa nio underliggande dimensioner fungerar som ett bra alternativ för Scheins tredje nivå av *grundläggande antaganden* då de utgör själva grunden till en organisations övertygelser och värderingar, vilka senare återspeglas i kulturella artefakter (Wong & Gerras, 2019, s. 21). Detta resulterar därmed, enligt Wong och Gerras, i ett användbart ramverk för att analysera organisationskulturer i militärorganisationer över nationsgränser. Forskarna argumenterar dessutom för att detta möjliggör ett effektivt sätt att belysa skillnaderna mellan olika försvarsmakter ur ett kulturellt perspektiv (Wong & Gerras, 2019, s. 21-26).

GLOBE-dimensionerna används i denna studie som analytiska teman för att tolka hur svenska officerare beskriver kulturella skillnader vad gäller bland annat normer, arbetssätt och interaktionsmönster samt hur dessa påverkar samarbete i multinationella Natostaber. I uppsatsen har ett urval av dimensionerna gjorts, grundat på tidigare forskning som visar att nationella militära organisationskulturer tenderar att skilja sig åt särskilt vad gäller syn på auktoritet och befälskedja (Paget, 2016), ledarskap och beslutsfattande (Shamir, 2011) samt hierarkiska och byråkratiska organisationsstrukturer (Soeters et al., 2006). Dessa skillnader kan i sin tur skapa friktion i multinationella staber och operationer (Paget, 2016, s. 43).

De valda dimensionerna *maktdistans*, *riskminimering*, *självhävdelse*, *institutionell kollektivism* och *framtidsorientering* fångar dessa aspekter: maktdistans berör auktoritet och befälsordning, institutionell kollektivism berör gemensamma organisatoriska strukturer och förhållningssätt, medan riskminimering, självhävdelse och framtidsorientering berör hur beslutsfattande, kommunikation och planering hanteras i praktiken. Urvalet baseras således på dimensionernas relevans för samarbete, beslutsfattande och interaktion på högre ledningsnivå samt deras förmåga att synliggöra kulturella skillnader i auktoritet, osäkerhet, kommunikation, grupporientering och tidsperspektiv.

De fyra exkluderade dimensionerna prestationsvärdering (*Performance Orientation*), humanism (*Humane Orientation)*, gruppsammanhållning (*In-Group Collectivism)* och jämställdhet (*Gender Egalitarianism)* rör i första hand interna organisationsprocesser

kopplade till medlemmarnas utveckling och välmående, snarare än de mellanorganisatoriska friktionsytor som enligt tidigare forskning (Paget, 2016; Soeters et al., 2006; Shamir, 2011) är särskilt relevanta i multinationella militära samarbeten. Urvalet innebär således inte att de exkluderade dimensionerna saknar relevans, utan att de fem valda dimensionerna bedöms ha en mer direkt analytisk relevans för studiens forskningsfråga. Nedan följer en beskrivning av uppsatsens fem dimensioner:

1. **Maktdistans** (*Power Distance*): Avser hur makten fördelas och förstås inom organisationen. Organisationer med hög maktdistans accepterar större skillnader mellan hierarkiska nivåer och uppmuntrar till förtroende för chefers omdöme och tillit till dessa. Organisationer med kultur av låg maktdistans kännetecknas däremot av en förväntan om mer jämlika relationer mellan olika nivåer i hierarkin. Skillnader värderas utifrån om organisationen accepterar stora skillnader mellan de hierarkiska nivåerna eller om det finns en förväntan att skillnaderna ska vara små.

2. **Riskminimering** (*Uncertainty Avoidance*): Avser hur organisationsmedlemmarna accepterar osäkerheter och förändringar. Organisationskulturer med hög riskminimering eftersträvar struktur, låga risker och förutsägbarhet. Organisationskulturer med låg riskminimering är bekväma med nytänkande, förändringar och högre risker.

3. **Institutionell kollektivism** (*Institutional Collectivism*): Avser hur en militär organisation utövar, uppmuntrar och belönar en kollektiv fördelning av resurser och uppgifter. En organisation med hög kollektivism prioriterar kollektivet före individen, medan en organisation med låg kollektivism prioriterar individualism, självständighet och behoven vid enskilda enheter före helheten.

4. **Självhävdelse** (*Assertiveness*): Avser relationer mellan organisationsmedlemmar utifrån självhävdelse. Organisationer med hög självhävdelse värderar direkt och tydlig kommunikation och är inte rädda att uttrycka sina åsikter. Organisationer med låg självhävdelse är konflikträdda, icke-kommunicerande och prioriterar harmoni och relationer.

5. **Framtidsorientering** (*Future Orientation*): Avser hur en organisation uppmuntrar och belönar framåtblickande beteenden och planering. Organisationer med en kultur av hög framtidsorientering har ett strategiskt perspektiv och tenderar att vara mer adaptiva och flexibla. Organisationer med låg framtidsorientering fokuserar mer på kortsiktiga ageranden och är tveksamma mot nya metoder då de stör invanda beteenden.

Genom att konsekvent applicera de utvalda dimensionerna möjliggör studien en systematisk analys av var kulturella skillnader uppstår, hur de tar sig uttryck i praktiken och hur de påverkar samarbete i multinationella staber. Dimensionerna används även för att analysera hur svenska officerare förhåller sig till och hanterar dessa skillnader, vilket bidrar till förståelsen av vilka faktorer som påverkar förutsättningar för kulturell interoperabilitet.

4. Metod

I detta kapitel redogörs för studiens metodologiska utgångspunkter, forskningsdesign, datainsamlingsmetod och analysprocess. En central del av metodansatsen är det analysschema som utvecklats utifrån studiens teoretiska ramverk. Schemat används för att systematiskt analysera hur kulturella skillnader kommer till uttryck i empirin samt hur dessa relaterar till förutsättningarna för kulturell interoperabilitet.

4.1. Forskningsdesign

Uppsatsen utgår från en kvalitativ ansats med tolkande delar och tillämpar en abduktiv forskningslogik, där ytterligare teman framträdde ur intervjumaterialet. En kvalitativ ansats är särskilt lämplig när syftet är att skapa en djupare förståelse för individers upplevelser, tolkningar och meningsskapande snarare än att mäta förekomsten av ett fenomen (Bryman & Nilsson, 2018, s. 487). Ansatsen möjliggör därmed en nyanserad analys av hur svenska högre officerare uppfattar och hanterar kulturella skillnader i multinationella militära sammanhang, samtidigt som resultaten är begränsade vad gäller statistisk generaliserbarhet eftersom de bygger på ett mindre antal individers erfarenheter.

Datainsamlingen består av semistrukturerade intervjuer, där officerarna utgör studiens primärkällor för att utforska militär organisationskultur som fenomen. På så vis möjliggörs en djupare förståelse av hur officerarna uppfattar underliggande värderingar, normer och grundläggande antaganden inom den militära organisationskulturen. Intervjuerna utgår från

en intervjuguide (se Bilaga 1), samtidigt som öppna frågor och följdfrågor gör att respondenternas erfarenheter kan utvecklas och förtydligas ytterligare (Esaiasson, 2012, s. 229; Bryman et al., 2025, s. 519).

Det insamlade materialet analyseras genom tematisk analys, där materialet kodas och kategoriseras i teman för att identifiera centrala mönster i relation till studiens syfte (Bryman & Nilsson, 2018, s. 367). Analysen genomförs med stöd av det analysschema som utvecklats utifrån studiens teoretiska ramverk.

4.2. Urval

För att besvara uppsatsens frågeställning har åtta svenska officerare på högre ledningsnivå i Nato valts ut då de representerar målgruppen för studien samt utgör bärare av samtida nationell organisationskultur. Ett målstyrt urval tillämpades, där respondenterna valdes ut utifrån i förväg definierade kriterier för att kunna besvara studiens forskningsfrågor (Bryman & Nilsson, 2018, s. 496, 498). Det primära urvalskriteriet var erfarenhet av tjänstgöring i multinationella Natostaber på högre ledningsnivå i ledande eller rådgivande befattning. Urvalet styrdes även av roll, gradnivå och funktion inom Nato-strukturen, eftersom dessa bedömdes ge förstahandserfarenhet av multinationellt militärt samarbete och organisationskultur.

Respondenterna har graderna överstelöjtnant, överste, brigadgeneral och viceamiral (OF 4-8) och representerar därmed högre officersgrader som innefattar ledningsansvar (Försvarsmakten, 2026c). Urvalspopulationen utgörs av åtta officerare i åldern 55-65 år, samtliga är män.

Officerarna tjänstgör eller har tjänstgjort inom olika delar av Nato-strukturen, både i integrerade Natostaber och i nationella representationsfunktioner. Detta innebär att de representerar skilda roller och arbetsformer, vilka kan påverka hur kulturella skillnader kommer till uttryck i det dagliga arbetet, exempelvis om respondenten är utsänd för att representera Sverige eller som Nato-officer.[2] Samtidigt betraktas denna variation som en styrka, eftersom den möjliggör en bredare belysning av hur svenska officerare upplever och navigerar den multinationella miljön inom Nato samt fångar olika aspekter av kulturell interoperabilitet.

De första respondenterna identifierades genom författarens egna efterforskningar av svenska militära representanter inom Nato. Urvalet kompletterades därefter genom ett

[2] En översikt över Natos kommandostruktur finns hos Utrikespolitiska institutet, Nato – Uppbyggnaden.

snöbollsurval, där de intervjuade officerare rekommenderade ytterligare personer med erfarenheter av relevans för studien (Bryman et al., 2025, s. 231).

Urvalet består uteslutande av män, vilket speglar representationen på de aktuella befattningsnivåerna. Detta innebär samtidigt att studien inte fångar eventuella könsrelaterade erfarenheter av organisationskultur eller kulturell interoperabilitet.

4.3. Datainsamling

Datainsamlingen genomfördes genom semistrukturerade intervjuer med totalt åtta svenska högre officerare. Antalet bedömdes tillräckligt med hänsyn till studiens syfte samt uppsatsens omfångs- och tidsbegränsningar.

Officerarna kontaktades via mejl under mars–april 2026. Intervjuerna genomfördes under april och varade i drygt en timme vardera. Eftersom majoriteten av deltagarna befann sig utomlands genomfördes intervjuerna digitalt. Samtliga intervjuer utgick från samma intervjuguide för att säkerställa en systematisk datainsamling, samtidigt som öppna frågor och följdfrågor möjliggjorde fördjupning och konkreta exempel (Teorell & Svensson, 2007, s. 89). Intervjuerna spelades in med dator och mobiltelefon för att underlätta transkriberingen.

Intervjuguiden utformades med utgångspunkt i studiens teoretiska ramverk och bestod av inledande uppvärmningsfrågor, i syfte att skapa god kontakt och god stämning, följda av tematiska frågor kopplade till studiens forskningsfrågor (Esaiasson, 2012, s. 264). De tematiska frågorna gav respondenterna möjlighet att utveckla sina erfarenheter, med begränsad påverkan från intervjuaren (Esaiasson, 2012, s. 265). En pilotintervju genomfördes för att pröva intervjuguidens utformning och frågornas omfattning. Intervjuguiden återfinns i bilaga 1.

Inför intervjuerna informerades deltagarna om studiens syfte, upplägg och förväntade tidsåtgång. De informerades även om att deltagandet var frivilligt, att de när som helst kunde avbryta sitt deltagande utan att ange skäl samt att deras svar skulle behandlas konfidentiellt och avidentifieras i den färdiga uppsatsen. Samtycke inhämtades genom skriftlig samtyckesblankett.

4.4. Operationalisering och dataanalys

Scheins trenivåsmodell utgör uppsatsens huvudsakliga teoretiska ramverk för att identifiera och beskriva kulturella faktorer på nivåerna *artefakter*, *värderingar och normer* samt

grundläggande antaganden. För att operationalisera den tredje nivån kompletteras Scheins modell med fem av GLOBE-projektets militärkulturella dimensioner. Dessa dimensioner används för att nyansera analysen av de grundläggande antaganden som präglar militära organisationer, då de representerar kulturella föreställningar som påverkar hur organisationer förhåller sig till exempelvis auktoritet, osäkerhet, grupporientering och tidsperspektiv (Wong & Gerras, 2019, s. 19).

Operationaliseringen av artefakter, värderingar och normer samt grundläggande antaganden utgår från analysverktyget nedan (Figur 3), där teoretiska nivåer, indikatorer och intervjufrågor är förankrade i studiens teoretiska ramverk. På så vis skapas en analytisk struktur för att systematiskt undersöka hur de teoretiska begreppen kommer till uttryck i det empiriska materialet (Alvinius et al., 2023, s. 95). Analysverktyget har inspirerats av Sandahls (2023, s. 17) analysindelning, men har vidareutvecklats av författaren genom modifierade indikatorer, anpassade intervjufrågor samt tillägget av en fjärde analytisk nivå för kulturell interoperabilitet.

Till skillnad från Sandahls studie utvecklas analysen i denna uppsats utifrån den förändrade kontext som följer Sveriges Nato-medlemskap och fokuserar på svenska officerare på högre ledningsnivå med erfarenhet av multinationella Natostaber. Den fjärde nivån av kulturell interoperabilitet har utvecklats abduktivt genom en kombination av tidigare forskning om kulturell interoperabilitet (se exempelvis Essens et al., 2021) och återkommande mönster i intervjumaterialet. Denna nivå utgör därför en del av studiens empiriska bidrag och används för att analysera hur kulturella faktorer möjliggör eller begränsar förmågan att samarbeta effektivt i multinationella militära sammanhang.

Teori	Indelning teori	Indikatorer	Frågor och tolkningsstöd
Organisationskultur	Artefakter	Språk, ritualer, symboler, attribut, rutiner	Vilken betydelse upplever du som svensk officer att nationella artefakter har i en multinationell stab? Var det något du såg, hörde eller upplevde som annorlunda?
	Gemensamma värderingar och normer	Värderingar, normer, ideal, ledning, acceptans	Fanns det situationer i den multinationella staben där du kände att ditt sätt att arbeta eller värdera saker skilde sig från kollegor från andra nationer? Fanns det något du tog för givet i din svenska kontext som visade sig inte delas av andra?
	Grundläggande antaganden	**Operationaliseras av Wong och Gerras (2019) militärkulturella dimensioner**	
Värderingar och normer	***Maktdistans***	Auktoritet, beslutsfattande, ledarskap, hierarki, tillit, disciplin	Vilka skillnader och anpassningar upplever du som svensk officer gällande maktfördelning, dvs. synen på ledarskap, hierarki, tillit och auktoritet i multinationella staber? Hur upplever du att beslutsfattande fungerar i multinationella staber? I vilken utsträckning upplever du att man kan ifrågasätta beslut i dessa sammanhang?
	Riskminimering	Osäkerhet, risktagande, förändring, förutsägbarhet	Vilka skillnader och anpassningar upplever du som svensk officer gällande risktagning vid beslut och agerande, FM kontra multinationella staber? Upplever du att det finns skillnader i hur mycket struktur eller flexibilitet som efterfrågas i FM kontra multinationella staber?
	Institutionell kollektivism	Prioriteringar, kollektivet, nationen	Vilka skillnader och anpassningar upplever du som svensk officer gällande prioriteringar utifrån kollektivets kontra nationens behov i multinationella staber? Uppstår det situationer där nationella perspektiv krockar med det gemensamma/multinationella stabers? Kan du beskriva en situation där nationella intressen och alliansens gemensamma mål inte stämde överens?
	Självhävdelse	Kommunikation, konflikträdsla, beteende, konflikthantering	Vilka skillnader och anpassningar upplever du som svensk officer gällande kommunikationsstil och konflikträdsla i multinationella staber? Upplever du skillnader i hur direkt eller indirekt olika nationer uttrycker sig? Hur hanteras oenighet eller konflikt?
	Framtids-orientering	Förändring, strategiskt tänkande, struktur, progressiv, konservativ	Vilka skillnader och anpassningar upplever du som svensk officer gällande inställningen till framtidsblick och förändring, dvs. synen på progressiva kontra konservativa beteenden i multinationella staber? Finns det skillnader i hur man förhåller sig till förändring och nya arbetssätt mellan olika länder? Kan du beskriva en situation där skillnader i synen på planering eller nya arbetssätt skapade friktion eller försvårade samarbetet?
Kulturell interoperabilitet	**Kulturell interoperabilitet**	**Syntes utifrån abduktiv metod**	
	Individuell kulturell kompetens	Anpassnings-förmåga, kulturell kännedom, exponering, relationsbyggande	Baserat på dina upplevelser, vad anser du att FM bör prioritera för att öka den kulturella interoperabiliteten? Vad ser du som den största kulturella utmaningen för svensk del i Nato-samarbetet framöver?
	Organisatoriska förutsättningar	Utbildning/övning kompetens-återföring, utlandserfarenhet	Baserat på dina upplevelser, vad anser du att FM bör prioritera för att öka den kulturella interoperabiliteten? Vad ser du som den största kulturella utmaningen för svensk del i Nato-samarbetet framöver?

Figur 3: Operationalisering av studiens teman. Modifierad utifrån Sandahl (2023, s. 17), Wong & Gerras (2019, s. 21-26) och författaren. Fetmarkerade ord i kursiv stil är författarens nya tillägg.

Analysmetoden utgörs av en kvalitativ tematisk analys av de transkriberade intervjuerna. Dess syfte är att identifiera, tolka och beskriva återkommande mönster i det insamlade materialet (Alvinius et al., 2023, s. 11). De tre första nivåerna i analysschemat utgår från studiens teoretiska ramverk, där befintliga teorier och tidigare forskning ligger till grund för de teman och indikatorer som används i analysen (Alvinius et al., 2023, s. 13, 25). Den fjärde nivån har däremot utvecklats abduktivt genom ett samspel mellan tidigare forskning om kulturell interoperabilitet och återkommande mönster i intervjumaterialet.

För samtliga intervjuer användes transkriberingsverktyget Whisper Web för att underlätta transkribering, varefter transkriptionerna kontrollerades noggrannt mot ljudinspelningarna. Den efterföljande analysprocessen inspirerades av Sandahl (2023, s. 18) och hans tillämpning av Graneheim och Lundmans (2004) struktur för kvalitativ innehållsanalys. I denna studie används Graneheim och Lundmans arbetsmodell (2004, s. 107) som en praktisk kodram för analysprocessen (se utdrag enligt Figur 4 nedan). I det första steget identifierades meningsbärande enheter. I steg två kondenserades dessa till en kortare version samtidigt som kärnan bevarades. I nästa steg kodades den kondenserade texten utifrån analysschemat med stöd av indikatorerna och intervjufrågorna. I det slutgiltiga steget tilldelades koderna ett tema, för de första tre nivåerna även dessa enligt den teoretiska analysindelningen. Kodningen av den fjärde nivån (kulturell interoperabilitet) följde samma arbetsgång, men dess två undertema och indikatorer bygger på en abduktiv syntes snarare än en enskild etablerad teori.

Vem	Text	Kondensering	Kod	Analysindelning
R6	Jag blir alltid störd om jag går in på ett vanligt möte och så sitter alla civilklädda, men man har ingen aning om vem som är vem. **Går man in på ett militärt möte kan jag direkt säga han är från flygvapnet, hon är från marinen, han är general, hon är amiral och så vidare. Det blir enklare då att förstå vem är chef är här och respektive inte**.	Underlättande funktion med uniformerna	Funktion i uniform	Artefakter

Figur 4: Utdrag ur sammanställd tematisk analys (författaren)

4.5. Reliabilitet och validitet

Reliabilitet avser studiens tillförlitlighet (Esaiasson et al., 2024, s. 131). Den interna reliabiliteten stärks i och med att intervjuerna genomfördes med samma intervjuguide och av samma intervjuare. Detta medför en konsekvent datainsamling och minskar därmed risken för variation av hur frågorna ställdes och tolkades. Den externa reliabiliteten är dock begränsad till följd av den kvalitativa forskningens natur (Bryman et al., 2025, s. 442). Eftersom forskningen bygger på semistrukturerade intervjuer med ett litet urval officerare vars upplevelser är kontextbundna och unika, är det osannolikt att en replikering skulle ge identiska resultat. Intervjusituationen påverkas dessutom av den sociala interaktionen mellan intervjuare och respondent, varpå samma frågor kan generera olika svar.

Validitet innebär att vi mäter det vi påstår oss mäta (Esaiasson et al., 2024). Slutsatserna är välgrundade och därmed kan den interna validiteten bedömas hög: studiens åtta respondenter representerar inte svenska officerare i allmänhet och därför bör resultaten tolkas som erfarenhetsbaserade och kontextuella snarare än generaliserbara. Studiens syftet är inte heller att generera statistisk generaliserbarhet, utan att framställa en kontextbaserad och djup förståelse av organisationskultur i multinationella Nato-staber. Studiens externa validitet är begränsad, vilket karakteriserar kvalitativ forskning där urvalet är litet och målstyrt (Bryman et al., 2025, s. 443).

4.6. Forskningsetiska överväganden och reflexivitet

För att säkerställa god forskningsed har forskningsetiska grundprinciper tillämpats genom hela studien (Vetenskapsrådet, 2024, s. 11) Tre grundläggande krav i relationen mellan forskare och intervjupersoner har särskilt beaktats: informerat samtycke, rätten till privatliv samt kravet på korrekt återgivning (Jacobsen, 2017, s. 34-35).

Informerat samtycke till intervju, ljudinspelning och transkribering med det webbaserade verktyget Whisper Web inhämtades genom en skriftlig informations- och samtyckesblankett. I samband med intervjuns inledning informerades respondenterna åter om studiens syfte, hur materialet skulle användas samt att deltagandet var frivilligt och när som helst kunde avbrytas. Samtycke till intervju och ljudinspelning bekräftades även muntligt innan intervjun påbörjades.

Allt intervjumaterial har behandlats konfidentiellt och anonymiserats genom kodnycklar (R1-R8). Endast författaren har haft tillgång till rådatan. För att säkerställa en

korrekt och rättvisande återgivning har citat valts ut med särskild hänsyn till sitt sammanhang och sin representativitet för respondenternas yttrande.

Reflexivitet avser hur författarens egen position och erfarenheter kan påverka forskningsprocessen (Bryman & Nilsson, 2018, s. 65). Författaren saknar egen militär bakgrund och erfarenhet av Nato-sammanhang, vilket kan ha bidragit till ett mer utifrånperspektiv i analysen. Samtidigt kan denna position ha underlättat identifieringen av kulturella särdrag som annars riskerar att tas för givna inom organisationen. Medvetenhet om den egna positionen har därför varit en viktig utgångspunkt genom hela forskningsprocessen.

5. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras de resultat som framkommit efter genomförd tematisk analys. Resultaten presenteras genom analysindelningen artefakter, gemensamma värderingar och normer samt de militärkulturella dimensionerna. Utöver de fördefinierade temana framträdde kulturell interoperabilitet som ett återkommande mönster i materialet, varför även det lyfts fram som ett självständigt tema. Resultaten följs av en analys med utgångspunkt i uppsatsens teoretiska ramverk.

5.1. Resultat

5.1.1 Artefakter

Analysindelningen inleds med artefakter, det vill säga observerbara uttryck för organisationskulturen i form av det som går att se, höra och känna (Schein & Schein, 2017, s. 17). I materialet kodades symboler, uniformer och språk som huvudsakliga teman. Artefakter som kategori framstår dock inte som särskilt betydelsefulla för samarbetet i Nato-staberna, medan språk som specifik artefakt har större betydelse.

Symboler och uniformer skapar en dubbel effekt genom att både förena och skilja. Även om uniformerna liknar varandra i utseende och funktion markerar flaggor och nationella symboler nationell tillhörighet. Denna tillhörighet framstår dock inte som avgörande i det dagliga samarbetet, där försvarsgrenstillhörighet, grad och organisatorisk roll tycks väga tyngre.

Betydelsen av uniformer och symboler tycks variera beroende på om officerarna representerar Sverige eller tjänstgör som Nato-officerare. För de officerare som representerar Sverige upplevs uniformen fylla en social funktion genom att dels underlätta identifiering av

olika nationaliteter och dels underlätta kontaktskapande: “Det är en social hjälp” (Intervju 6, 2026). För Nato-officerarna upplevs verkar den nationella tillhörigheten vara mindre betydelsefull, men där den organisatoriska rollen upplevs desto viktigare: “Jag blir inte inbjuden bara för att jag är svensk, utan jag blir inbjuden för att jag har en viss roll på X-staben” (anonymiserat) (Intervju 5, 2026). Överlag verkar uniformer och symboler dock ha en relativt begränsad betydelse för det samarbetet i praktiken.

Språket är däremot det som tydligt sticker ut i betydelse. Majoriteten av respondenterna upplevde att språk spelar en viktig roll i multinationella staber, både som förenande faktor och en potentiellt exkluderande faktor. Engelskan utgör det gemensamma arbetsspråket och är därmed en förutsättning för att kunna delta i samarbetet. Språklig kompetens medför samtidigt en ojämlikhet, där individer med engelska som modersmål upplevs ha lättare att uttrycka sig och få genomslag: “[...] ju mer flytande du är på engelska, ju bättre kan du uttrycka dig. [...] Och det är ju klart en ofantligt stor fördel för engelsmän, amerikanerna och kanadensarna” (Intervju 6, 2026).

Begränsade kunskaper i det engelska språket kan även påverka individens självförtroende och vilja att aktivt delta i diskussioner: “Man vågar helt enkelt inte uttrycka sig, för att man är rädd för att det ska missuppfattas. [...]. Hellre så avviker man, eller man håller tyst, och så försöker man skriva nånting senare istället som kommer in för sent i processen” (Intervju 3, 2026). Språket blir således både en maktfråga, som påverkar förtroende och inflytande, och ett viktigt element för sammanhållningen i en multinationell miljö.

5.1.2. Gemensamma värderingar och normer

Den andra analysindelningen omfattar gemensamma värderingar och normer, det vill säga föreställningar om hur saker och ting bör vara och fungera (Schein & Schein, 2017, s.19). Resultatet visar på skillnader i synen på ledarskap, hierarki, mandat och beslutsfattande mellan den svenska militära organisationskulturen och de kulturella förväntningar som svenska officerare möter i multinationella Natostaber.

I intervjumaterialet framträder **uppdragstaktiken**[3] som en grundläggande del av den svenska militärkulturen, där särskild betoning läggs på decentraliserad ledning och

[3] Uppdragstaktik är en metod och en ledningsfilosofin inom Försvarsmakten. Det är egentligen ingen taktik i egentlig mening utan en ledningsprincip som säger att underlydande nivå tilldelas en uppgift och resurser men att genomförandet lämnas öppet inom ramen för gällande doktrin och eventuella handlingsregler (Wedin, 2016, s. 3).

ansvarstagande: “[...] vi bygger egentligen vår kultur, eller militärkultur, på uppdragstaktik och därmed också decentraliserad ledning, ansvarstagande, och så vidare” (Intervju 2, 2026). Detta präglar även synen på ledarskap. Svenska chefer beskrivs som mer **inkluderande** och konsultativa, som förväntar sig att medarbetare ska bidra med sina perspektiv och där de som chefer också engagerar sig i det dagliga arbetet: “Att få alla att känna sig sedda och hörda, att få alla att känna när de kommer till jobbet, att jag bidrar till arbetslagets gemensamma resultat och mål och sådär” (Intervju 1, 2026). Respondenterna upplever att detta skiljer sig från mer formella och hierarkiska ledarskapskulturer, där chefer snarare pekar ut vad som ska göras: “Det är väldigt många, så fort man kommer upp på min nivå eller högre, i andra nationer, [...] där är man en chef som bara pekar och säger vad som ska bli gjort” (Intervju 3, 2026).

Inkorporerat i denna ledarskapsstil, som en produkt av uppdragstaktiken, är processen att utvärdera och ge **konstruktiv feedback** till medarbetarna, vilket flera officerare erfor som väldigt ovanligt i vissa länder: “[...] vi har haft uppföljningssamtal med en italiensk officer. Han förstod liksom inte vad jag pratade om nästan. Han blev nästan förolämpad av vad jag försökte kommunicera” (Intervju 8, 2026). För svenska officerare är det en helt naturlig process, där man ser till att dra lärdomar av sina misstag, men i vissa länder är det känsligt att konfrontera någon: “[...] det är en förlust, det är en personlig tragedi att ha fel, att tappa ansiktet” (Intervju 1, 2026).

Den svenska **möteskulturen** framstår som ytterligare en tydlig del av denna norm. Svenska stabsofficerare förväntas säga ifrån, utveckla chefens idéer och bidra med egna perspektiv: “Det är så liksom vi är uppfostrade. [...] Om du inte håller med om någonting som presenteras så måste du säga din åsikt” (Intervju 3, 2026). Enligt respondenterna är detta inte självklart i andra nationella organisationskulturer, där chefens uttalade ståndpunkt kan uppfattas som något som inte bör ifrågasättas. En respondent beskriver därför hur han har behövt anpassa mötesordningen genom att låta medarbetarna inleda med sina perspektiv innan han själv presenterar sin ståndpunkt, eftersom vissa annars inte säger någonting “[...] därför att då har chefen redan sagt hur det ska vara” (Intervju 5, 2026).

Respondenterna medger att svenskar, som en följd av möteskulturen, är mycket mer noggranna innan vi fattar beslut: “Man ska väl inte sticka under stolen med att vi svenskar ofta är kända för att ha ett öppet klimat där man diskuterar saker i långbänk innan man fattar beslut” (Intervju 3, 2026). Samtidigt innebär den konsultativa möteskulturen att svenska officerare ibland uppfattas som långsamma i beslutsfattandet: “[...] [vi] vill få med alla på båten innan man åker vidare” (Intervju 3, 2026). Detta sammanfattas av en nederländsk

kollega: “[...] ni behöver 20 möten innan ni kommer till beslut, vi behöver två” (Intervju 8, 2026). Den öppna och inkluderande kulturen framstår därmed både som en styrka och som en potentiell utmaning i multinationella sammanhang.

Merparten av officerarna konstaterar att det decentraliserade styret medför att man som svensk officer har ett mycket friare manöverutrymme i att lösa arbetsuppgifter. Detta skiljer sig från kollegor från andra länder som i andra avseenden anses likasinnade, men som upplevs arbeta mer toppstyrt. Uppdragstaktiken tycks därmed med “friare tyglar” färga av sig på förväntningar på det egna mandatet och handlingsutrymmet.

5.1.3. Militärkulturella dimensioner

I denna tredje analysindelning redovisas intervjumaterialet utifrån fem av Wong och Gerras militärkulturella dimensioner, vilka berör grundläggande övertygelser och värderingar inom militära organisationer (Wong & Gerras, 2019, s. 21). Resultatet visar på skillnader relaterade till chefskap, förhållningssätt till riskhantering, hierarki, beslutsfattande och förändringsbenägenhet.

Den multinationella miljön i Natostaberna beskrivs gång efter annan som **chefscentrerad**: “Allt det vi gör i vardagen är genererat av chefer i en multinationell miljö” (Intervju 1, 2026). Detta skiljer sig från den svenska uppdragstaktiken, där “[...] ansvar, frihet och tillit är mycket mer närvarande [...]” (Intervju 1, 2026). Samtidigt betonas att ledarskap inte enbart är färgat av nationell tillhörighet, utan även påverkas av individen: ”Är chefen en nordbo eller åtminstone svensk, då kommer chefen att arbeta på ett sätt som vi känner igen, förstår och ibland tilltalas av” (Intervju 1, 2026). Sammantaget synliggör intervjuerna skillnaden mellan den multinationella miljöns chefscentrering och Försvarsmaktens betoning på ansvarstagande, dialog och delaktighet.

Vidare upplevs synen på risk och risktagande skilja sig mellan kontexterna. Flera officerare beskriver Nato som präglat av hög riskmedvetenhet, där risker identifieras och hanteras genom tydliga strukturer för ansvar och beslutsfattande:

> Jag upplever att vi har en väldigt, väldigt god riskmedvetenhet [...] det måste finnas någon ansvarig när man tar en risk, oavsett vad risken handlar om. [...] den är mycket, mycket mer utvecklad och mycket mer påtaglig i en multinationell miljö än i en nationell. (Intervju 1, 2026).

Samtidigt upplevs risker i multinationella Natostaber oftare lyftas till högre ledningsnivåer. En respondent beskriver exempelvis att chefer på mellannivå ibland undviker att själva bära risker och istället söker förankra riskbeslut högre upp i organisationen: “De vill gärna att riskerna ska hållas på absolut högsta nivån. De vill minimera sig själva från att ta de riskerna” (Intervju 3, 2026). I den svenska uppdragstaktiken förväntas beslut däremot fattas på den nivå där mandat och kompetens finns: “[...] man ska våga ta de risker det innebär, om man fortfarande ser att man handlar inom sitt eget mandat [...]” (Intervju 3, 2026). Skillnaden tycks därmed inte främst handla om riskbenägenhet, utan om **var ansvaret för risk placeras i organisationen**.

Hierarkin i multinationella staber utgör nästa framträdande tema, där graden i större omfattning styr socialt samspel och maktfördelning. Detta tycks skilja sig från Försvarsmakten, där kompetens upplevs väga tyngre än grad: “Vi rör oss mellan och vi pratar mycket ledigare med varandra” (Intervju 8, 2026). Respondenterna beskriver därför ett behov av att anpassa interaktionen till den hierarkiska ordningen, exempelvis genom att inte kringgå mellanliggande chefsnivåer. Samtidigt framhålls den formella strukturen som funktionell i en multinationell organisation:

> Man har ju den hierarkiska strukturen för att det ska funka. Det är som en McDonald’s: det ska vara likadant överallt. [...] Om du då börjar uppfattas inte riktigt hålla dig till den, så stör man ju processen [...]. (Intervju 8, 2026)

Detta skiljer sig från stabsarbetet i Försvarsmakten där slutprodukten bedöms viktigare än formatet. Det gör även att vägen fram till lösningen går fortare: “[...] då kan vi ju tendera att gena lite i kurvorna [...]” (Intervju 4, 2026). Respondenterna medger samtidigt att ett väldigt uppstyrt och formellt beslutsfattande ger en förutsägbarhet, vilket är nödvändigt i ett multinationellt sammanhang, där 32 medlemsländer ska fatta beslut.

Ett annat framträdande fynd är att svenska officerare behöver förhålla sig till en “**ny beslutslogik”** i multinationella miljöer. Till skillnad från en strävan efter den lösning som bedöms vara bäst, beskrivs beslutsfattandet i högre grad handla om att hitta en lösning som samtliga nationer kan acceptera: “[...] i vissa riktigt riktigt svåra frågor så handlar det snarare om att alla ska få så lite dåligt som möjligt” (Intervju 1, 2026). En respondent beskriver hur detta ibland innebär att en militärt mindre optimal lösning ändå väljs, därför att det är “det enda som går igenom” (Intervju 6, 2026). Det skapar ett särskilt förhållningssätt i multinationella miljöer, enligt respondenten, där minsta missnöje är viktigare än allas bästa.

Denna beslutslogik kopplas, bland annat, till att företrädare för olika länder också har olika mandat och i varierande grad är bundna av instruktioner hemifrån. Resultatet blir en ”alla-accepterar-logik”, där sammanhållning och möjligheten att nå ett beslut ibland prioriteras framför den optimala lösningen.

Slutligen framträder Nato som en adaptiv och **förändringsbenägen organisation**, som dagligen anpassar sig till omvärldssituationen, medan förändringsförmågan varierar mellan medlemsländer. Skillnader mellan länder behöver samtidigt inte enbart bero på organisationskultur, utan kan kopplas till nationella regler, politisk styrning och andra institutionella förutsättningar. Respondenterna upplever svenskar som relativt förändringsbenägna, i jämförelse med vissa andra medlemsländer: “[...] inte att de inte själva kanske är förändringsbenägna, men det är inte tillåtet att vara. [...] Så man slutar tänka själv, för det är ingen mening” (Intervju 6, 2026). Därtill påverkar även säkerhetspolitiska utgångspunkter vilka frågor som prioriteras. Länder nära Natos östra flank kan exempelvis ha ett starkare fokus på kortsiktigt territoriellt försvar, medan länder längre från den geografiska frontlinjen i större utsträckning kan rikta uppmärksamheten mot långsiktig utveckling och planering.

5.1.4. Kulturell interoperabilitet

Utöver de teoretiskt fördefinierade kategorierna för organisationskultur ställdes frågor om kulturell interoperabilitet, med fokus på vilka utbildnings-, övnings- och förmågebehov respondenterna identifierar för att stärka Försvarsmaktens förmåga att verka effektivt över kulturella skillnader. Resultatet ska därför förstås som en empirisk belysning av vad kulturell interoperabilitet förutsätter i praktiken, snarare än som respondenternas egna definitioner av begreppet. Fynden rör både den enskilde officerens förmåga och förhållningssätt, såsom att kunna anpassa sitt agerande, bygga relationer, förstå sin egen kulturella utgångspunkt och navigera mellan olika nationella perspektiv i det gemensamma beslutsfattandet samt Försvarsmaktens organisatoriska förutsättningar för att utveckla dessa förmågor.

Grundläggande kännedom om och förståelse för andra nationers sätt att värdera och agera uppgavs som en hörnsten för kulturell interoperabilitet. Det handlar om individens förmåga att anpassa sig efter dessa skillnader för att beslut ska kunna fattas i en multinationell stab. Det rör sig således om en förståelse på flera nivåer, exempelvis andra nationers geografiska, historiska, konstitutionella och kulturella bakgrund, eftersom dessa faktorer återspeglas i nationell politik och myndighetsstyrning. Respondent 2 beskriver detta

som “en statsvetenskaplig grund att stå på”, vilken är väsentlig för att på förhand kunna ana hur olika länder kommer att reagera på olika förslag.

Vidare betonas vikten av att **bygga relationer** och att aktivt söka kontakt med länder som kulturellt sett står längre ifrån Sverige. Respondenterna konstaterar att likasinnade länder lättare söker sig till varandra, vilket många gånger kan resultera i att en nord-syd-dimension uppstår. De betonar därför betydelsen av att röra sig utanför denna komfortzon: “Det betyder inte att du måste hålla med, men att våga engagera dig” (Intervju 8, 2026). Relations- och tillitsskapande blir därmed en viktig pusselbit för att skapa bryggor, nå kompromisser och få arbetet att avancera.

En annan aspekt är att tidig utlandstjänstgöring ger möjlighet att utmana både **stereotyper om andra länder och den egna självbilden**. Respondenterna upplever att svenska officerare är relativt väl anpassade till den multinationella miljön genom ett pragmatiskt och kompromissvilligt förhållningssätt:

> Vi är ganska duktiga på att lyssna in, känna av och veta vad som är lagom. Vad är lagom sätt att bete sig? [...] utan att förhäva sig eller inte heller att vara tyst, utan våga framföra sina åsikter. (Intervju 7, 2026)

I detta aveende framförs den svenska återhållsamheten eller lyhördheten som en tillgång: “Vi lyssnar och vi säger saker när vi behöver säga saker” (Intervju 3, 2026). Samtidigt kan kompromissviljan medföra att den egna nationella ståndpunkten blir otydlig. Flera respondenter framför därför ett behov av att tydligare formulera vad som är “**svensk vilja**” och att våga företräda den även när den går emot andras synpunkter. Detta beskrivs som en del av den “kulturella resa” Försvarsmakten behöver göra: “Kulturen är ju det som sitter i väggarna. Och vi har haft 200 år på oss att vara en annan kultur än vad som behövs när man är med i en allians” (Intervju 6, 2026) Denna förändring handlar därmed också om att våga ta konflikter och stå fast vid en ståndpunkt: “Absolut, att tidigt vara motvalls är, ja, det är väl någonting vi måste träna på” (Intervju 8, 2026).

Flertalet respondenter betonar praktisk exponering som avgörande för att utveckla kulturell interoperabilitet. Det framhålls därför som nödvändigt att tidigare i karriären ge **yngre officerare möjlighet till utlandsuppdrag**: “Någon gång måste vi hamna i situationen att vi vågar skicka ut våra yngre förmågor, för det är då först vi får tillbaka reell kunskap om vad det verkligen innebär. Det är enda sättet” (Intervju 1, 2026). Det framgår att den nuvarande personalen från Sverige i Nato är seniora, vilket å ena sidan är bra eftersom de är

erfarna, duktiga på sitt jobb och har stabilitet i livet. Å andra sidan besitter de kompetens som tar tid att utveckla och som behöver grundläggas tidigt i karriären. “Vi måste ut”, konstaterar respondent 1, för att lära känna varandras olika perspektiv på världen och sätt att vara på och och därmed vilka verktyg som behövs som chef för att få sin vilja igenom, få med alla i båten och på förhand veta vilka länder som kommer lägga in veto i kommande beslutsprocesser.

Även officersutbildningen behöver enligt respondenterna bättre förbereda officerare för tjänstgöring i multinationella sammanhang. Förslag som lyfts är stabsövningar som simulerar Nato-miljön, där officerare får företräda olika nationella perspektiv och öva på **konsensusbeslutsfattande**, samt utbildning om kulturella skillnader och medlemsländernas säkerhetsintressen. Även utbyten, Nato-utbildningar och gemensamma övningar framhålls som värdefulla eftersom själva interaktionen med andra nationaliteter skapar förståelse för hur de fungerar och vad som är viktigt för dem (Intervju 5, 2026).

På organisatorisk nivå framträder slutligen behovet av en **tydligare strategisk plan för både förberedelser inför och lärande efter utlandstjänstgöring**. Officerare behöver ges möjlighet att förbereda sig i god tid, såsom att gå förberedande kurser och lämna sina aktuella posteringar i ett tidigare skede, samtidigt som erfarenheter från Nato behöver tas tillvara och spridas inom Försvarsmakten, exempelvis genom nyckelbefattningar vid Högkvarteret eller en rotation in på Försvarshögskolan som lärare. Eftersom Nato-officerare roterar efter två till fyra år blir detta särskilt viktigt för att nästa officer ska kunna bygga vidare på tidigare erfarenheter. Sverige behöver dessutom vara delaktigt i den fortsatta utvecklingen av interoperabilitetsarbetet: “Sverige behöver kliva in och vara med och vara väldigt delaktiga i utvecklingen [...]” (Intervju 3, 2026).

Sammanfattningsvis kan den praktiska dimensionen av kulturell interoperabilitet förstås som förmågan att identifiera, tolka och navigera mellan kulturella förväntningar, där individuell förståelse, anpassningsförmåga, relationsskapande och förmågan att företräda den egna ståndpunkten behöver understödjas av organisatoriska förutsättningar. Dessa omfattar bland annat tidig utlandstjänstgöring, utbildning och övning samt strukturer för att ta tillvara och sprida erfarenheter.

5.2. Analys utifrån organisationskultur, militärkulturella dimensionerna och kulturell interoperabilitet

I följande avsnitt analyseras de empiriska fynden utifrån studiens teoretiska ramverk. Fokus ligger på hur de identifierade kulturella skillnaderna kan förstås utifrån Scheins

organisationskulturmodell och Wong och Gerras militärkulturella dimensioner, samt hur dessa skillnader kan bidra till att skapa ledarskapsutmaningar i multinationella Natostaber. Analysen behandlar även hur svenska officerare förhåller sig till och anpassar sig efter dessa kulturella skillnader. Avslutningsvis diskuteras vad resultaten innebär för förståelsen av kulturell interoperabilitet som ledarskapsförmåga.

Utifrån Scheins organisationskulturmodell tycks artefakter i sin helhet inte ha någon avgörande betydelse för samarbetet i multinationella Natostaber. Uniformer och symboler fyller främst socialt identifierande funktioner, medan **språket** utmärker sig genom att påverka makt, inflytande, förtroende och upplevd kompetens. Språkets betydelse sträcker sig därmed bortom kommunikation, även om respondenterna uppger att de svenska officerarnas goda engelskakunskaper gör att det inte framstår som någon större utmaning.

På Scheins andra organisationskulturella nivå, gemensamma värderingar och normer, framträder tydligare skillnader mellan den svenska militära organisationskulturen och den organisationskultur som svenska officerare möter i multinationella Natostaber. Försvarsmaktens uppdragstaktik upplevs av officerarna som en gemensam uppfattning och värdering som formar föreställningar om mandat, ansvar och förväntningar på hur och när uppgifter bör utföras. I mötet med en mer doktrinstyrd och formaliserad multinationell struktur kan dessa föreställningar utmanas. Kulturell friktion kan därmed uppstå när aktörer har olika förväntningar på hur motparten bör agera, exempelvis vad gäller beslutsfattande, interaktion och ansvar. Friktionen kan i sin tur bli särskilt tydlig när förmågan att förstå och navigera mellan dessa olika förväntningar – vilket i denna studie förstås som kulturell interoperabilitet – är begränsad. Exempelvis kan självständigt beslutsfattande inom det egna mandatet i en uppdragstaktikspräglad kontext uppfattas som ett tecken på kompetens och ansvarstagande, medan samma agerande i en mer formaliserad kontext kan uppfattas som att individen agerar utanför sitt mandat. Den organisationskulturella skillnaden kan därmed sammanfattas som en anpassning mot **mer hierarkiskt formaliserad styrning**.

Medan värderingar och normer synliggör föreställningar om hur arbetet bör bedrivas, ger Scheins tredje organisationskulturella nivå, grundläggande antaganden, en möjlighet att förstå de mer underliggande föreställningarna som präglar dessa skillnader. Dessa analyseras vidare utifrån Wong och Gerras militärkulturella dimensioner. Traditionella militära organisationer kännetecknas enligt Vuga och Jelušič (2015, s. 486) vanligtvis av hierarki, rangordning, underordning och auktoritet. Det insamlade empiriska materialet bekräftar att sådana är utmärkande för de multinationella Natostaber som respondenterna möter, samtidigt som de kontrasteras mot en svensk militärkultur som enligt respondenterna kännetecknas av

uppdragstaktik, konsensuskultur och inkluderande ledarskap. Analysen synliggör därmed hur svenska officerare avviker från en mer traditionell militär organisationskultur genom en mindre strikt syn på hierarki och auktoritet.

Utifrån Wong och Gerras kulturella dimensioner framträder en hög maktdistans i de multinationella Natostaberna, präglad av en utbredd acceptans för de maktskillnader som råder mellan hierarkiska nivåer samt en tydlig respekt för högre befattningar (Wong & Gerras, 2019, s. 24). Medan svenska chefer uppges visa omtanke för sina underställda, är detta något mer sällan skådat bland deras motparter i Natostaberna. Detta kan även förstås som hög maktkoncentration (House et al., 2004, s. 3), vilket kontrasteras mot den maktdecentralisering som kännetecknar Försvarsmaktens kultur genom uppdragstaktiken.

Även dimensionen institutionell kollektivism synliggör en kulturell skillnad. Officerarnas beskrivningar av den svenska konsensus- och möteskulturen speglar en hög grad av kollektivt deltagande. Uppdragstaktiken i kombination med möteskulturen medför att stabsmedlemmar ges utrymme att vara delaktiga i beslut om resurser och arbetsuppgifter (Wong & Gerras, 2019, s. 23). Detta ligger i linje med Wong och Gerras beskrivning av organisationer med hög institutionell kollektivism, där kollektivt handlande uppmuntras och belönas. I de multinationella Natostaberna framträder däremot att chefen utgör mittpunkten, medan i en svensk organisationskultur är gruppen den drivande kraften. Det framträder även skillnader i synen på förväntad delaktighet, där svenska chefer i högre grad förväntar sig att underställda aktivt bidrar med synpunkter och deltar i beslutsprocessen, något som inte är lika institutionaliserat i andra militära kulturer inom Nato. Sammantaget kan denna organisationskulturella skillnad förstås som anpassningar mot **chefscentrering**.

Analysen visar även att den multinationella Nato-kontexten ställer krav på hög grad av självhävdelse, det vill säga direkt och rak kommunikation. Detta kan förstås mot bakgrund av att medlemsländerna förväntas aktivt ta ställning och tydligt kommunicera vad de står för i olika frågor. I den multinationella kontexten blir förmågan att tydligt uttrycka och driva den egna ståndpunkten central, även när detta innebär en risk för konflikt eller oenighet. Baserat på intervjumaterialet är man internt inom Försvarsmakten duktiga på att bidra till diskussioner utefter förmåga och mandat, men tenderar i det multinationella sammanhanget att uppvisa en lägre grad av självhävdelse, där respondenterna beskriver en tendens till konflikträdsla, undvikande av konfrontation och svårigheter att kommunicera en tydlig svensk vilja. Istället prioriteras harmoni framför att tydligt driva den egna ståndpunkten, även när den avviker från majoritetens, vilket är ett kännetecken för låg självhävdelse enligt Wong och Gerras (2019, s. 22–23). För svenska officerare innebär detta en kulturell anpassning där

förmågan att uttrycka och driva den egna ståndpunkten behöver balanseras mot en svensk kompromissvillighet. Den organisationskulturella skillnaden kan därmed sammanfattas som ett behov att gå från konsensusorientering och kompromissvillighet till **tydligt ställningstagande**.

Utifrån dimensionen framtidsorientering, visar analysen att Försvarsmakten liksom Nato representerar organisationskulturer med hög framtidsorientering, det vill säga att de har ett strategiskt perspektiv och tenderar därmed att vara mer adaptiva och flexibla i sitt förhållningssätt till organisatoriska förändringar och arbetssätt för att möta morgondagens utmaningar. Inte minst är Sveriges totalförsvarsarbete ett tydligt exempel på detta. Samtidigt är Natostabernas arbete avhängigt samtliga medlemsländernas godkännande i beslutsprocesser. Det innebär att Natos framåtdrivande förmåga kan begränsas av nationella prioriteringar. Då spelar det ingen roll att organisationen i sig är framåtdrivande om samtidigt ett land bromsar besluten med sitt veto. Sammantaget synliggör detta betydelsen av kulturell interoperabilitet för att kunna förstå och eventuellt medla mellan olika nationella prioriteringar och tidshorisonter.

Samtidigt kan Nato, av respondenterna, upplevas som trögt och konservativt till följd av dess doktrinstyrning, som däremot medför hög grad av struktur, förutsägbarhet och låga risker, vilket är kännetecknande för riskminimeringsdimensionen. I kontrast mot den högt formaliserade och kollektiva riskhanteringen i Natostaben bygger den svenska organisationen på decentraliserat ansvar och tillit där nytänkande och förändringar till stor del uppmuntras genom uppdragstaktiken: “Om vi är mer resultatfokuserade och uppdragsfokuserade, då är det inte en hjärtesak om vi förändrar metod” (Intervju 4, 2026). Det kan vara förenligt med ett högre risktagande, där kalkylerade risker accepteras för att skapa handlingsutrymme och flexibilitet i genomförandet. Sammantaget synliggör detta en anpassning från ett resultatorienterat till ett **mer formaliserat arbetssätt**.

Den fjärde analysnivån, kulturell interoperabilitet, operationaliserades abduktivt utifrån litteraturen genom de mönster som framträdde i respondenternas beskrivningar av vad som praktiskt krävs för att hantera kulturella skillnader i Natostaber. Respondenterna ombads inte att definiera begreppet kulturell interoperabilitet, utan dess empiriska innebörd har analyserats och kondenserats utifrån respondenternas beskrivningar av förutsättningar för effektivt samarbete över kulturella skillnader.

I analysen framträder det att kulturell interoperabilitet som ledarskapsförmåga grundar sig i både individuella och organisatoriska ansträngningar. Utifrån intervjumaterialet upplevs svenska officerare generellt som väl lämpade för multinationella stabsmiljöer, bland

annat till följd av en utpräglad anpassningsförmåga och ett pragmatiskt förhållningssätt. Samtidigt framgår att kulturella inkompatibiliteter förekommer i båda riktningarna. Å ena sidan kan svenska chefers inkluderande och feedback-baserade ledarskap upplevas som främmande av kollegor från andra nationer, vars kulturer inte delar samma ledarskapsnormer. Å andra sidan ställs svenska officerare inför en "ny beslutslogik" i multinationella Natostaber där alliansens sammanhållning prioriteras framför den militärt mest logiska lösningen, vilket kräver en anpassning av det egna förhållningssättet. Förmågan att navigera och anpassa sig till dessa organisationskulturella skillnader utgör en central del av kulturell interoperabilitet i praktiken. För att utveckla förmågan att vara mer kulturellt interoperabel krävs målmedvetna insatser på både individnivå (i form av kulturell kännedom, exponering för andra kulturer och relationsbyggande) och organisationsnivå (i form av utbildning, övning och systematisk kompetensöverföring).

6. Diskussion och slutsatser

Syftet med denna uppsats var att beskriva och förstå hur organisationskulturella skillnader påverkar samarbete i multinationella Natostaber samt hur svenska officerare på högre ledningsnivå hanterar dessa skillnader. Därtill syftar studien till att belysa vad kulturell interoperabilitet innebär som ledarskapsförmåga i praktiken och vad som krävs för att utveckla den inom ramen för Försvarsmaktens Nato-integration. I följande avsnitt uppfylls studiens syfte genom att besvara de två forskningsfrågorna som presenteras i kapitel 1.2 och diskuteras i relation till teori och tidigare forskning.

6.1. Resultatdiskussion

Till att börja med bekräftar resultatet de fynd som Sandahl (2023) har presenterat i sin avhandling, exempelvis att artefakter inte verkar ha någon större inverkan på multinationellt samarbete medan anpassningar kopplat till den utpräglade chefscentreringen upplevs nödvändig. En förklaring är att svenska officerare har formats av värderingar och normer som i grunden skiljer sig från de traditionellt hierarkiska militära kulturer som präglar många länders försvarsmakter. Uppdragstaktiken är ett centralt uttryck för detta och genomsyrar allt från hur beslut fattas till vilket ledarskap som eftersträvas.

För att svara på den första forskningsfrågan *vilka organisationskulturella skillnader upplever svenska officerare som utmaningar för effektivt samarbete i multinationella Nato-sammanhang?* framkommer i resultatet att det för svenska officerare framför allt är den

chefscentrerade och formaliserade ledningsstrukturen, den traditionellt hierarkiska ledarskapsstilen och den "nya beslutslogiken" (där minsta missnöje är utgångspunkten) som utmärker sig som skillnader. Detta skiljer sig från den svenska organisationskulturen med decentraliserad ledningsstruktur, baserad på uppdragstaktik och konsultativ mötesstruktur, en inkluderande och interagerande ledarskapsstil samt beslutsfattande som ämnar att nå det för Sverige militärt bästa och mest logiska.

På den andra forskningsfrågan *vilka anpassningar gör svenska officerare för att hantera dessa kulturella skillnader i multinationella Nato-sammanhang?* framgår alltså att de svenska officerarna behöver förhålla sig till en traditionell militär ledningsfilosofi, som bygger på doktriner och tydlig struktur, medan uppdragstaktiken, så som Försvarsmakten är van vid den, med dess fokus på effektivitet och resultat, får stå tillbaka för förutsägbarhetens och överskådlighetens skull. Däremot är uppdragstaktiken som ledningsfilosofi något som Sverige kan bidra med i sin fortsatta Nato-integration för att effektivisera arbetsprocesserna. Som Sjøgren och Nilsson (2025) uppmärksammar har Nato sedan år 2022 ett uttalat mål att tillämpa mission command som sin övergripande ledningsfilosofi. Detta har ännu inte nått sin fulla potential till följd av medlemsländernas olika organisationskulturer och nationella vanor. Här kan svenska officerare fungera som en viktig resurs för att omsätta Natos skriftliga doktrin i praktiken.

Vidare behöver svenska officerare kulturellt anpassa sitt ledarskap, det vill säga vara uppmärksamma och lyhörda inför kulturella skillnader och förväntningar på ledarskapet där företeelser som är väsentliga delar av ledarskap i svenska ögon, såsom interaktion över graderna och feedback, inte alltid uppfattas på samma sätt av sina kollegor med andra nationella organisationskulturer. Detta ligger i linje med Atuel & Castro (2018, s. 76) som visar att skillnader i makthierarki och militära normer påverkar hur ledarskap utövas och tolkas i multinationella sammanhang. Studien konkretiserar därmed hur sådana skillnader kan få konkreta konsekvenser för svenska officerares ledarskap i Natostaber.

Likaså innebär den "nya beslutslogiken" en förändring av mindset i beslutsprocesser, där alliansens enighet och bästa går före vad som för svensk del uppfattas som militärt mest logiskt och bäst. Detta kan relateras till Pagets (2016) begrepp *interoperability of the mind*, som syftar på en vidgad förståelse för andra kulturella perspektiv och arbetssätt. Resultatet nyanserar detta resonemang genom att visa att en sådan förståelse inte enbart handlar om att känna till att kulturella skillnader existerar, utan också om att kunna anpassa den egna bedömningen och ledarskapet efter den multinationella kontexten. Likväl indikerar resultatet att ett framgångsrikt samarbete i multinationella Natostaber inte enbart är beroende av teknisk

eller operativ interoperabilitet, utan även av förmågan att förstå och hantera organisationskulturella skillnader. Detta aktualiserar kulturell interoperabilitet som en central dimension av multinationellt militärt samarbete.

En ambition med studien, snarare än en separat forskningsfråga, var att bidra till en ökad förståelse för vad kulturell interoperabilitet innebär som ledarskapsförmåga i praktiken och vad som krävs för att utveckla den inom ramen för Sveriges Nato-integration. Tidigare forskning har ofta beskrivit kulturell interoperabilitet på en övergripande nivå (Essens et al., 2021, s. 35) eller som generella kognitiva och sociala kompetenser (Nato, 2022). Resultaten i denna studie presenterar dock en mer konkret och situationsanpassad förståelse av hur denna förmåga faktiskt kommer till uttryck i den dagliga verksamheten i en multinationell stab.

Av resultaten att döma kan kulturell interoperabilitet förstås som förmågan att identifiera, tolka och navigera mellan kulturella förväntningar i samarbetet. Rent konkret bygger den individuella förmågan på bland annat en grundläggande förståelse för andra nationer, en kulturellt anpassad ledarskapsstil, relationsskapande utanför (den nordiska) komfortzonen och en förmåga att företräda den egna ståndpunkten. Resultaten visar samtidigt att denna individuella förmåga behöver understödjas av organisatoriska förutsättningar, exempelvis tidigare utlandstjänstgöring, utbildning i kulturella skillnader och konsensusbaserat beslutsfattande, praktisk exponering genom övningar och utbyten samt strategisk planering för inhämtning och spridning av förvärvad kompetens. Detta bekräftas även av Stewart et al. (2004, s. 6) som betonar att individuella ledarskapsförmågor systematiskt måste understödjas av organisationens strukturer, karriärvägar och förberedande utbildningsinsatser.

Förmågan är samtidigt ömsesidig: det handlar inte enbart om svenska officerares förmåga att förhålla sig till andra organisationskulturer, utan också om att deras internationella motsvarigheter behöver förstå de svenska kulturella utgångspunkterna. Sverige behöver därmed inte bara lära sig att fungera inom den befintliga Nato-strukturen, utan också bidra till att forma den fortsatta utvecklingen av kulturell interoperabilitet inom Nato. Detta ligger väl i linje med Crownsons (2020, s. 109) definition, som betonar att aktörer från flera nationer behöver förstå, respektera och verka tillsammans utifrån varandras kulturella förutsättningar.

Intervjumaterialet antyder en spänning i hur Sverige uppfattas: kompromissvilligt å ena sidan, men ibland otydligt i sin egen position eller ståndpunkt å andra sidan. Detta aktualiserar frågan om var gränsen går mellan kompromissvilja och konflikträdsla, det vill säga mellan att vara anpassningsbar gentemot andra länder och att sakna en tydlig

ståndpunkt. Svenska officerares kompromissvilja och tendens att inte vilja trampa andra på tårna kan å ena sidan tolkas som pragmatiska och värdefulla egenskaper i multinationella sammanhang. Å andra sidan riskerar för mycket anpassning och för lite vilja att stå i motvind att vara ett uttryck för konflikträdsla snarare än kulturell flexibilitet. Kopplat till Wong och Gerras självhävdelsedimension finns en antydan till ett mönster där svenska officerare tenderar att uppvisa hög självhävdelse inåt (med direkt feedback och öppen kommunikation inom den egna gruppen), men låg självhävdelse utåt (med en tendens att undvika konfrontation i multinationella forum). Som en respondent uttrycker det måste en del av den kulturella resan handla om just detta: att som allierad våga stå upp för svenska värderingar och ståndpunkter för att Sverige ska kunna få det inflytande som eftersträvas inom alliansen. Det bör dock noteras att bilden av konflikträdsla inte är entydig, då flera respondenter tvärtom framhåller att svenska officerare inte drar sig för att säga ifrån när de inte håller med.

Att respondenterna understryker att även civila svenska medborgare inkluderas i denna "kulturella resa" kan tolkas som ett behov av att tydligare förmedla de förväntningar och krav som inkluderar hela den svenska befolkningen alltsedan medlemskapet trädde i kraft den 7 mars 2024, eftersom det påverkar även den svenska civilbefolkningens yrkes- och privatliv: "Förut var vi en partner. Nu är vi störst bland de små. Förut kunde vi välja. Nu kommer de kräva" konstaterar respondent 6 och syftar på att Sverige nu förväntas ta ledartröjan för länderna i Norden-Baltikum och vår skyldighet att ställa upp med full kapacitet i alliansen.

6.2. Teoridiskussion

Wong och Gerras teoretiska modell utgår från GLOBE-projektets omfattande kulturstudier av ledare i 62 länder, vilket ger de militärkulturella dimensionerna en bred empirisk förankring. Dimensionerna bedöms därför vara relevanta för att komplettera Scheins tre organisationskulturella nivåer i studiens undersökning av organisationskultur på högre ledningsnivå.

Kombinationen av Schein (2017) och Wong och Gerras (2019) har varit central för att fånga kulturens olika nivåer: från djupa och delvis omedvetna grundläggande antaganden till konkreta uttryck i artefakter och beteenden. Kodningen var dock inte alltid entydig, då flera fynd kunde placeras på mer än en nivå, exempelvis uppdragstaktik som både gemensam norm och uttryck för flera militärkulturella dimensioner. Detta kan ses som en metodologisk

utmaning, men också som ett uttryck för kulturens komplexitet och samspelet mellan dess olika nivåer (Nehls, 2026, s. 16, 47).

En dimension som i efterhand visat sig potentiellt relevant är *medmänsklig orientering* (Humane Orientation), vilken ursprungligen exkluderades ur det teoretiska ramverket. I flertalet intervjuer framgår nämligen att respondenterna upplever att svenska ledare har större förmåga att röra sig mellan en strikt hierarkisk relation och en mer kamratlig nivå när det behövs i jämförelse med deras motsvarigheter från andra länder. Detta ligger i linje med Wong och Gerras beskrivning av hög medmänsklig orientering, där organisationen främjar andras välbefinnande. Det skiljer sig också från traditionellt hierarkiska militära organisationer vilka, enligt Wong och Gerras, präglas av en låg grad av medmänsklig orientering, det vill säga bristande hänsyn till andra och ett fokus på egna intressen (Wong & Gerras, 2019, s. 24). Varför denna dimension trots allt inte adderas i efterhand beror på att liknande mönster redan fångas upp inom Scheins nivå om gemensamma värderingar och normer, där det inkluderande ledarskapet redan behandlas som en del av studiens resultat.

Viss kritik kan riktas mot Wong och Gerras (2019) sätt att ersätta Scheins nivå för grundläggande antaganden med de militärkulturella dimensionerna, hämtade från GLOBE-projektet. Ingen publicerad kritik riktar sig visserligen mot denna applicering, men sammankopplingen är sårbar för den generella metodkritik som riktats mot GLOBE- och Hofstede-baserade dimensionsmodeller: dessa bygger på medvetna enkätsvar, medan grundläggande antaganden enligt Schein är undermedvetna och därmed inte går att fånga genom just sådana (McSweeney, 2002; Baskerville, 2003). Trots denna invändning mot korrektheten i Wong och Gerras metodologi, bedömer författaren att de militärkulturella dimensionerna ändå har fungerat väl för att uppfylla studiens syfte.

Med anledning av att kulturell interoperabilitet tidigt identifierades som ett högst relevant fenomen i relation till organisationskultur och som ett substantiellt tema i intervjumaterialet tillkom frågor relaterade till just detta, om än utan initial förankring i det teoretiska ramverket. Det visade sig vara ett fruktbart tillägg som genererade förslag på hur man konkret bör arbeta för att de identifierade kulturrelaterade utmaningarna i multinationella staber kan minimeras. På så vis utgjorde kulturell interoperabilitet, som begrepp och förmåga, ett viktigt teoretiskt bidrag till studien genom att knyta samman upplevda utmaningar med de praktiska förutsättningarna som krävs för att hantera dem. Det empiriska materialet bidrog samtidigt till att vidareutveckla förståelsen av begreppet kulturell interoperabilitet.

Sammantaget har studien därmed inte bara gett empiriskt stöd åt det teoretiska ramverket utan även bidragit till en vidare förståelse av sambandet mellan organisationskultur och kulturell interoperabilitet.

6.3. Metodologisk diskussion

Intervjustudier genomfördes i syfte att få en djupare förståelse för hur svenska officerare upplever kulturella skillnader och utmaningar i multinationella Natostaber. Det är svårt att argumentera för att ett annat metodval hade kunnat möjliggöra lika djupgående och detaljerade svar inom ett så komplext och svåråtkomligt område. Däremot kan metoden kritiseras till följd av den subjektivitet som följer med svaren (Bryman & Nilsson, 2018, s. 484). Med detta menas exempelvis att intervjuaren oavsiktligt kan ha styrt frågorna, men även att respondenten kan ha anpassat sig efter upplevda förväntningar (även kallat intervjuareffekt) (Jacobsen, 2017, s. 157). Å andra sidan finns det fortfarande flertalet återkommande liknande upplevelser i empirin som möjliggör analyser och formulering av relevanta slutsatser för denna studie.

Vidare kan urvalets storlek diskuteras. Med åtta respondenter är det inte möjligt att uttömmande fånga alla nyanser av svenska officerares upplevelser i multinationella Natostaber. Materialet visade, å andra sidan, på flera återkommande mönster i respondenternas upplevelser, vilket indikerar en viss grad av mättnad inom de teman som undersökts. Urvalets sammansättning kan ha bidragit till en bredare belysning av fenomenet, då både officerare i nationellt representerade och integrerade Nato-roller finns representerade i studien. Samtidigt innebär detta att respondenternas utgångspunkter och erfarenheter skiljer sig åt, vilket har beaktats i tolkningen av resultaten.

En utmaning är studiens reliabilitet och möjligheten att replikera den, eftersom kvalitativa undersökningar är mer ostrukturerade och i högre grad bygger på forskarens egna tolkningar (Jacobsen, 2017, s. 484). Slutsatserna bör därför inte betraktas som absoluta, vilket inte heller är studiens ambition. Studien syftar snarare till att bidra till forskningsfrågan genom ett kulturellt tolkningsperspektiv och att vidga förståelsen av kulturell interoperabilitet som förmåga.

6.4. Slutsatser och forskningsbidrag

Mot bakgrund av Nato-anslutningen ställer Sverige om från en 200-årig tradition av alliansfrihet till en ny vardag där 31 andra nationer, med sina respektive organisationskulturer, värderingar och förväntningar, ingår. Studiens empiriska resultat indikerar att denna omställning inte är enbart politisk eller militär, utan också kulturell: en resa som väntar såväl Försvarsmakten som den svenska befolkningen i stort. Antalet svenskar som tjänstgör i Natostaber kommer att öka avsevärt de kommande åren liksom Natos avtryck på Försvarsmaktens organisation och uppgifter. Uppsatsens resultat, med särskild tonvikt på chefscentrering, ny beslutslogik och Sveriges identitet i Nato, visar på de organisationskulturella utmaningar som väntar officerarna, inte minst de förväntningar på ledarstil, beslutsfattande och interaktion inom Natostaberna.

Studiens resultat visar att svenska officerare framför allt upplever chefscentrering, en "ny beslutslogik" präglad av konsensus och frågor kopplade till Sveriges identitet och roll i Nato som centrala utmaningar för samarbetet i multinationella Natostaber. Studien aktualiserar kulturell interoperabilitet som en önskvärd ledarskapsförmåga för att hantera dessa utmaningar samt för en fortsatt Nato-integration.

Medan Natos egna dokument främst behandlar kulturella förmågor under begreppen tvärkulturell kompetens och kulturell medvetenhet, bidrar denna studie med en empiriskt grundad förståelse av vad kulturell interoperabilitet innebär i praktiken för svenska officerare: förmågan att identifiera, tolka och navigera mellan kulturella förväntningar. Det innebär bland annat att förstå sin egen kulturella utgångspunkt, anpassa sitt agerande och ledarskap, bygga relationer och navigera mellan nationella perspektiv i det gemensamma beslutsfattandet. Detta förutsätter organisatoriska förutsättningar, såsom tidig utlandstjänstgöring, systematiserad planering för utlandstjänstgöring, erfarenhetsutbyten och strukturer för att ta till vara och sprida vunna erfarenheter för att överbrygga kulturella och kunskapsmässiga skillnader.

Att kulturell interoperabilitet ännu inte är etablerad som begrepp i Natos officiella handlingar understryker behovet av fortsatt begreppsutveckling inom området. Detta har även praktisk relevans för Försvarsmakten, där interoperabilitet redan har fått organisatorisk betydelse genom inrättandet av en *Nato Interoperability Champion* (Försvarsmakten, 2025; NATO Allied Command Transformation [ACT], 2026), en strategisk funktion med särskilt ansvar för interoperabilitet. Det handlar således inte enbart om svenska officerares förmåga

att förhålla sig till andra organisationskulturer, utan också om att deras internationella motsvarigheter behöver förstå de svenska kulturella utgångspunkterna.

Slutligen tillför denna uppsats ytterligare aspekter som har blivit aktuella sedan det fullständiga Nato-medlemskapet trädde i kraft våren 2024. En sådan aspekt är den "nya beslutslogik" som nämnts ovan, det vill säga att det militärt logiska beslutet kan få stå tillbaka för minsta missnöje, till följd av den konsensuskultur som råder i de multinationella sammanhangen. Att förhålla sig till denna beslutslogik framstår därmed som en central förutsättning för ett effektivt svenskt deltagande i Nato. Avslutningsvis ska resultatet förstås som en empirisk genomlysning av de organisationskulturella utmaningarna som svenska officerare möter i multinationella Natostaber och hur de anpassar sig för att hantera dem.

6.5. Fortsatt forskning

Utifrån denna studie finns flera möjliga vägar för fortsatt forskning om organisationskulturella skillnader och kulturell interoperabilitet i multinationella militära sammanhang, inte minst inom Nato-strukturen. Den genomförda studien har huvudsakligen undersökt svenska högre officerare i multinationella Natostaber, vilket innebär att resultaten inte fångar hur kulturella skillnader upplevs på andra nivåer eller ur andra nationers perspektiv. En möjlig inriktning för framtida forskning är därför att undersöka om och hur upplevelsen av kulturella skillnader varierar mellan olika delar av Nato-strukturen, exempelvis mellan strategisk, operativ och taktisk nivå eller mellan olika typer av multinationella staber. Detta skulle kunna bidra till ökad förståelse för i vilken utsträckning kulturella utmaningar beror på den organisatoriska kontexten.

Vidare skulle framtida forskning kunna undersöka kulturell interoperabilitet ur utländska officerares perspektiv. Medan denna studie utgår från svenska officerares upplevelser av kulturella skillnader, skulle studier av hur svenska officerare uppfattas av sina internationella kollegor kunna synliggöra kulturella mönster som svenska officerare själva inte uppmärksammar. Ett sådant perspektiv skulle även kunna bidra till en mer ömsesidig förståelse av kulturell interoperabilitet.

Slutligen skulle framtida forskning kunna fördjupa förståelsen av kulturell anpassning genom att kombinera kulturell interoperabilitet med John Berrys ackulturationsteori. Hans ramverk har vidareutvecklats av exempelvis Moelker m.fl[4] som bygger på olika strategier för

[4] R. Moelker, J. Soeters, and U. von Hagen, 'Sympathy, the Cement of Interoperability: Findings on Ten Years of German-Netherlands Military Cooperation', *Armed Forces and Society* 33/4 (Summer 2007) pp.496–517

kulturell anpassning, däribland assimilation, separation och framför allt integrationsmekanismer, vilka inom militär forskning har tillämpats för att förstå hur individer och grupper förhåller sig till kulturella skillnader i multinationellt samarbete.

7. Litteratur och referensförteckning

Alvinius, A., Borglund, A., & Larsson, G. (2023). *Tematisk analys : din handbok till fascinerande vetenskap*. Studentlitteratur.

Angstrom, J. & Honig, J.W. (2012). Regaining Strategy: Small Powers, Strategic Culture, and Escalation in Afghanistan. Journal of Strategic Studies.

Atuel, H. R., & Castro, C. A. (2018). Military cultural competence. *Clinical Social Work Journal*, 46, 74–82. https://doi.org/10.1007/s10615-018-0651-z

Bang, H., & Johansson, G. (1999). *Organisationskultur* (2. uppl.). Studentlitteratur.

Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organizations and Society, 28*(1), 1–14. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00048-4

Blad, T., & Potts, D. (2002). Beyond interoperability: Part 1. I D. Potts (Red.), *The big issue: Command and combat in the information age*. Strategic and Combat Studies Institute.

Bryman, A., & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Tredje upplagan). Liber.

Bryman, A., Clark, T., Foster, L., & Sloan, L. (2025). *Brymans Samhällsvetenskapliga metoder* (4 uppl.). Liber.

Codner, M., Royal United Services Institute for Defence Studies., & RUSI. (2003). *Hanging together: military interoperability in an era of technological innovation*. Royal United Services Institute for Defence Studies.

Crowson, T. (2016). Breaking it down Barney style: a framework for cultural interoperability. *Canadian Foreign Policy Journal*, 22(2), 108–122. https://doi.org/10.1080/11926422.2016.1186704

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

Dobreva-Martinova, T., Doherty, G., & Szuster-Stone, Z. (2022). Critical issues for building relationships in NATO multinational operations. In Y. R. Masakowski, M. J. Petersen, E. Gosling, A. R. Mortensen, C. Castro, B. Decoster, T. Dobreva-Martinova, J. O. Heimdal, M. Key-Roberts, I. Porkolab, R. Sinram, Z. Szuster-Stone, & K. Trochowska-Sviderok (Eds.), *Leader development for NATO multinational military operations*. North Atlantic Treaty Organization (NATO). https://doi.org/10.14339/STO-TR-HFM-286

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A. E., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (4:e uppl.). Wolters Kluwer.

Essens, P., Wermser, F., & Täuber, S. (2021). Cultural interoperability in interorganizational collaborations. I M.-T. Lepeley (Red.), *Human centered organizational culture*. Routledge.

Farrell, T., & Terriff, T. (2002). *The sources of military change : culture, politics, technology* (T. Terriff & T. Farrell, Eds.; 1st ed.). Lynne Rienner. https://doi.org/10.1515/9781588261793

Febbraro, A. R. (2008). Leadership and command. I A. R. Febbraro, B. McKee & P. Browne (Red.), *Multinational military operations and intercultural factors* (kap. 3). NATO Research and Technology Organization.

Försvarsmakten, 2026a. FM2026-1720:3. Högkvarteret, s.1-3.

Försvarsmakten, 2026b, FM2026-1720:3. Högkvarteret, s.1-15.

Försvarsmakten. (2026c, 25 februari). *Militära grader*. https://www.forsvarsmakten.se/om-forsvarsmakten/myndighetsinformation/militara-grader/ (Hämtad 2026-04-03)

Försvarsmakten. (2025, 12 december). *Möte med multidomäna operationer i fokus*. https://www.forsvarsmakten.se/aktuellt/nyheter/mote-med-multidomana-operationer-i-fokus/

Giegerich, B., & von Hlatky, S. (2020). Experiences May Vary: NATO and Cultural Interoperability in Afghanistan. *Armed Forces and Society*, *46*(3), 495–516. https://doi.org/10.1177/0095327X19875490

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24(2), 105–112. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001

Gudmundson, U. (2022). NATO – en allians i tiden. Bookstrap Publishing. Hägersten.

Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival (Revised and expanded third edition)*. McGraw-Hill.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.

Jacobsen, D. I. (2017). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder* (S. Andersson, övers.). Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar* (5. uppl.; G. Sandin & P. Larson, övers.). Studentlitteratur AB. Lund.

Johnston, P. (2000). Doctrine Is Not Enough: The Effect of Doctrine on the Behavior of Armies. *Parameters (Carlisle, Pa.)*, *30*(3), 30–39. https://doi.org/10.55540/0031-1723.1991

Jönsson Hanberg, F. (2025). Sveriges totalförsvar i Nato. Insamlingsstiftelsen för totalförsvarsstudier

King, A. (2011). The Transformation of Europe's Armed Forces: From the Rhine to Afghanistan (1st ed.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511778469

Mansoor, P. R., & Murray, W. (2008). Conclusion. In J. Soeters & P. Manigart (Eds.), *Military cooperation in multinational peace operations: Managing cultural diversity and crisis response* (ss. 449–462). Routledge.

Masakowski, Y. R., Petersen, M. J., & Gosling, E. (Red.). (2022). *Leader development for NATO multinational military operations* (STO-TR-HFM-286). Science and Technology Organization, North Atlantic Treaty Organization. https://www.sto.nato.int/

McNamara, M. (2012). Starting to untangle the web of cooperation, coordination, and collaboration: A framework for public managers. *International Journal of Public Administration*, 35(6), 389–401. https://doi.org/10.1080/01900692.2012.655527

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith—A failure of analysis. *Human Relations, 55*(1), 89–118. https://doi.org/10.1177/0018726702551004

Moon, T., Fewell, S., & Reynolds, H. (2008). The What, Why, When and How of Interoperability. *Defense & Security Analysis*, 24(1), 5–17. https://doi.org/10.1080/14751790801903178

Nato. (2022). *AJP-01: Allied joint doctrine* (Edition F, Version 1). NATO Standardization Office.https://www.coemed.org/files/stanags/01_AJP/AJP-01_EDF_V1_E_%281%29_2437.pdf

NATO Allied Command Transformation. (2026, July 13). *NATO Transformation Champions align efforts to accelerate digital transformation and improve interoperability across the Alliance*. https://www.act.nato.int/article/transformation-champ-symposium/

NATO. (2023, 11 april). *Interoperability: Connecting NATO Forces*. https://www.nato.int/cps/em/natohq/topics_84112.htm (Hämtad 21 april 2026).

NATO. (2024, 11 mars). *NATO member countries*. https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-member-countries (Hämtad: 15-04-2026)

Nehls, E. (2026). *Att förstå och undersöka kultur: En skenbart trivial aspekt av vardagen* (1 uppl.). Studentlitteratur.

Paget, S. (2016). 'Interoperability of the Mind': Professional Military Education and the Development of Interoperability. *The RUSI Journal*, 161(4), 42–50. https://doi.org/10.1080/03071847.2016.1224496

Peterson, M. F., & Thomas, D. C. (2007). Introduction: Organizational Behavior in Multinational Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(3), 261–279. https://doi.org/10.1002/job.442

Sandahl, K. (2023). *Svensk officer i en Natostab - En militärkulturell utmaning?* (Masteruppsats, Försvarshögskolan). DiVA https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:fhs:diva-11730 (Hämtad 2026-03-25)

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (Femte upplagan). (Edgar H. Schein med Peter Schein). Wiley.

Shamir, E. (2011). *Transforming command: The pursuit of mission command in the U.S., British, and Israeli armies*. Stanford Security Studies

Sjøgren, S., & Nilsson, N. (2025). Multinational mission command: From paper to practice in NATO. *Scandinavian Journal of Military Studies, 8*(1), 89–103. https://doi.org/10.31374/sjms.329

Soeters, J. L., Winslow, D. J., & Weibull, A. (2006). Military culture. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the sociology of the military* (Handbooks of Sociology and Social Research, pp. 237–254). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-34576-0_14

Soeters, J. & Manigart, P. (2008). Introduction. In J. Soeters & P. Manigart (Eds.), *Military Cooperation in Multinational Peace Operations. Managing cultural diversity and crisis response*. Routledge.

Soeters, J., & Tresch, T. S. (2010). Towards Cultural Integration in Multinational Peace Operations. *Defence Studies*, *10*(1–2), 272–287. https://doi.org/10.1080/14702430903155175

Soeters, J. (2018). Organizational Cultures in the Military. In: Caforio, G., Nuciari, M. (eds) *Handbook of the Sociology of the Military*. Handbooks of Sociology and Social Research. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-71602-2_13

Sundgren, L. (2024, 25 juni). *Natomedlemskapet innebär en kulturell resa för Sverige*. Officerstidningen. https://officerstidningen.se/natomedlemskapet-innebar-en-kulturell-resa-for-sverige/

Teorell, J. & Svensson, T. (2007). *Att fråga och att svara: Samhällsvetenskaplig metod* (1. uppl.). Liber.

Tomforde, M. (2008). Towards transnational identities in the armed forces? German-Italian military cooperation in Kosovo. In J. Soeters & P. Manigart (Eds.), *Military cooperation in multinational peace operations: Managing cultural diversity and crisis response* (kap. 9). Routledge.

Tresch, T. S. (2009). Cultural and political challenges in military missions: how officers view multiculturality in armed forces. In G. Caforio (Ed.), *Advances in Military Sociology: Essays in Honor of Charles C. Moskos: Vol. 12 Part 1* (pp. 111–137). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1572-8323(2009)000012A012

Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssed 2024*. https://www.vr.se/download/18.4c9f221a191e4edf9053a474/1727853946433/God%20forskningssed%20VR%202024.pdf

Vuga, J., & Jelušič, L. (2015). Can we call it a culture of a peace operation? Case study of Slovenian and Italian armed forces. *The Journal of Slavic Military Studies*, 28(3), 481–501. https://doi.org/10.1080/13518046.2015.1061823

Wedin, L. (2016). Uppdragstaktik i historien och nutiden. I P. Ahlgren, K. Engelbrekt, & L. Wedin (Red.), *Uppdragstaktik på svenska: En vän- och debattbok tillägnad överste Jan Mörtberg* (s. 3–19). Kungl. Krigsvetenskapsakademien och Försvarshögskolan.

Westrum, R. (2004). A typology of organisational cultures. BMJ Publishing Group LTD.

Wilson, P. (2008). Defining Military Culture. *The Journal of Military History*, 72, 11 - 41. https://doi.org/10.1353/jmh.2008.0041. London, U.K.

Wong, L., & Gerras, S. J. (2019). Culture and military organizations. I P. R. Mansoor & W. Murray (Red.), *The culture of military organizations* (s. 17–32). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781108622752

Žotkevičiūtė-Banevičienė, A. (2022). The Cultural Element in NATO Military Doctrines: Important, but a Declarative Issue?. *Politologija*, 108(4), 85-115. https://doi.org/10.15388/Polit.2022.108.3

Bilaga 1. Intervjuguide

Inledning

1. Tacka för att de tar sig tid att ställa upp på intervju.
2. Presentera mig, ämnet och syftet med uppsatsen, hur intervjun kommer att gå till och hur informationen från intervjun kommer att användas i uppsatsen.
3. Förtydliga att respondenten tidigare har skrivit under en informations- och samtyckesblankett där information om konfidentialitet, anonymitet samt rätten att avbryta sitt deltagande närsomhelst eller att avstå från att svara på en fråga specificeras.
4. Inspelningen börjar efter att respondenterna gett samtycke.

Inledningsfråga

Kan du kortfattat berätta om dig och din militära karriär?

Tema 1: Organisationskultur som artefakter, och med det menar jag det observerbara såsom språk, symboler, ritualer, arkitektur, rutiner, klädsel/uniformer etc.

1. Vilken betydelse upplever du som svensk officer att nationella artefakter, såsom språk, symboler, ritualer och rutiner, har i en multinationell Natostab?
    a. Kan du ge ett exempel på en situation där sådana skillnader blev tydliga, exempelvis om det skapade friktion eller om det, tvärtemot, fungerade bra/som enande faktor?
2. Vad lade du märke till första gången du klev in i en multinationell Natostab (vad såg, hörde eller upplevde du som annorlunda)?

Tema 2: Organisationskultur som **värderingar & normer**

1. Hur skulle du beskriva den svenska militära kulturen för någon som aldrig mött/inte känner till den?
2. Fanns det situationer i Natostaben där du kände att ditt sätt att arbeta eller värdera saker skilde sig från kollegor från andra nationer?
    a. Kan du ge ett exempel på en konkret situation?
    b. Fanns det något du tog för givet i din svenska kontext som visade sig inte delas av andra?

Tema 3: Militärkulturell dimension: **Maktdistans**

1. Vilka skillnader och anpassningar upplever du som svensk officer gällande

maktfördelning, d.v.s synen på ledarskap, hierarki, tillit och auktoritet i multinationella Natostaber?

2. Hur upplever du att beslutsfattande fungerar i multinationella Natostaber?
    a. I vilken utsträckning upplever du att man kan ifrågasätta beslut här?

Tema 4: Militärkulturell dimension: **Riskminimering**

1. Vilka skillnader och anpassningar upplever du som svensk officer gällande risktagning vid beslut och agerande (FM kontra multinationella Natostaber)?
2. Upplever du att det finns skillnader (FM kontra multinationell Natostaber) i hur mycket struktur eller flexibilitet som efterfrågas?

Tema 5: Militärkulturell dimension: **Institutionell kollektivism**

1. Vilka skillnader och anpassningar upplever du som svensk officer gällande prioriteringar utifrån kollektivets kontra nationens behov i multinationella Natostaber?
    a. I vilken utsträckning anpassar sig svenska officerare till gemensamma arbetssätt enligt dig?
2. Uppstår det situationer där nationella perspektiv krockar med det gemensamma Natos?
    a. Kan du beskriva en situation där nationella intressen och alliansens gemensamma mål inte stämde överens – hur hanterades det?

Tema 6: Militärkulturell dimension: **Självhävdelse**

1. Vilka skillnader och anpassningar upplever du som svensk officer gällande kommunikationsstil och konflikträdsla i multinationella Natostaber?
    a. Upplever du skillnader i hur direkt eller indirekt olika nationer uttrycker sig?
2. Hur hanteras oenighet eller konflikt?

Tema 7: Militärkulturell dimension: **Framtidsorientering**

1. Vilka skillnader och anpassningar upplever du som svensk officer gällande inställningen till framtidsblick och förändring (d.v.s. synen på progressiva kontra konservativa beteenden) i multinationella Natostaber?
2. Finns det skillnader i hur man förhåller sig till förändring och nya arbetssätt (mellan olika länder)?
    a. Hur påverkar detta samarbetet på högre ledningsnivå?

b. Reservfråga: Kan du beskriva en situation där skillnader i synen på planering eller nya arbetssätt skapade friktion eller försvårade samarbetet?

Avslutande fråga

1. Baserat på dina upplevelser, vad anser du att FM bör prioritera (i form av exempelvis utbildning eller övning) för att öka den kulturella interoperabiliteten, d.v.s förmågan att verka effektivt tillsammans trots kulturella skillnader)?
    a. Vad ser du som den största kulturella utmaningen för svensk del i Nato-samarbetet framöver?

Avslut:

- Tusen tack! Då var jag nöjd!