Kultur och makt i Nato

av Linnéa Palme[1]

Résumé

NATO is a political organization with both military and civilian staff, made up of a diverse cultural environment, as it consists of individuals from 32 countries, each with its own unique history and experiences. These countries exhibit varying degrees of power distance, and while NATO is defined by its member states, there are those who work for NATO in a detached capacity and others who represent their countries, with distinct roles. NATO operates on consensus-based decision-making, and although all countries are formally equal, in practice, their influence varies depending on how well they navigate cultural complexities. These individuals also function within an organizational culture that differs from national culture, as it is a social system they only inhabit during work hours, usually chosen, and not one they have grown up in. Furthermore, they operate within a military organization, which has its own military culture adapted to NATO's needs. These cultural layers—national culture, organizational culture, military culture, and international culture—are stacked upon each other like translucent, sometimes opaque, laminates, and at times they are delicate but impenetrable layers. They can be difficult to dissect, like fragments that require interpretation and deeper understanding to correctly reassemble, or at least perceive accurately in a blind context. This is crucial if one wishes to work effectively and achieve goals within a set timeframe without cultural layers becoming obstacles instead of transparent elements. Mastery of culture grants greater influence within the organization, so to thrive in an environment like NATO, one must learn to swim, as NATO's multinational nature demands the ability to adapt to different cultures and navigate intercultural interactions, where our own culture is like the air we breathe, while a foreign culture is like water, requiring specific skills to manage these intercultural encounters.

VI KOMMER FRÅN svensk sida, i och med vårt medlemskap, att samsas och samverka med olika kulturer inom Nato. För att förenkla denna process måste vi överkomma hinder längs med vägen, hinder som kan bero på olika faktorer såsom språk och kommunikation och vad vi tycker är viktigt både i hur det sägs och inte sägs, de dolda orden och budskapen, eller var vi ska börja någonstans i en arbetsprocess, hur och när vi ska utföra en uppgift: allt detta är kultur av olika slag. För att förenkla denna process har jag försökt att förstå och ringa in hur man kan upptäcka och se kulturen som ett ”kulturfenomen” som påverkar allt vi gör, även när vi fattar beslut inom Nato. Den nationella kulturen, den militära kulturen och organisationskulturen, och hur dessa olika kulturlager påverkar vårt beslutsfattande inom Nato har jag granskat utifrån något som kallas maktdistans. Om man inte redan nu vet vad maktdistans är, vilket jag själv inte kände till, så kommer man förhoppningsvis att förstå det längre fram i texten.

Artikeln undersöker hur anställda inom Nato upplever att den nationella kulturen

påverkar beslutsfattandet, något som jag tidigare undersökt genom min kandidatuppsats i Ledarskap och ledning för försvar, krishantering och säkerhet vid Försvarshögskolan 2024. Jag har använt begreppet maktdistans, ett begrepp som vi nu vet ingår i Hofstedes kulturdimensionsteori, en teori som beskriver nationella kulturella värderingar. Maktdistans brukar beskrivas som den utsträckning en mindre mäktig medlem i en organisation förväntar sig och accepterar att makten är ojämnt fördelad. Denna maktdistans skiljer sig åt mellan länder och mellan kulturer och mäts på en skala, *Power Distance*, PDI (se figur). Skalan visar inte skillnader i fördelningen av makt, utan var individen befinner sig i vissa formella, hierarkiska system, vilket passar att undersöka och applicera i en Natokontext, eftersom Nato är en hierarkisk organisation där många nationella kulturer samsas. Eftersom vi nu arbetar inom Natos organisation kan det vara bra att lära sig maktdistans i denna nya kulturella kontext, då den handlar om hur maktbalansen uppfattas och hanteras inom olika kulturer och organisationer. Det kan vara bra att vara medveten om detta redan nu för att hjälpa oss att navigera och förstå internationell kultur och vad som påverkar våra beslut. Jag blev intresserad av vad som påverkar beslut inom Nato eftersom jag upplevde att olika länders ledares uttalanden och egna narrativ starkt påverkade hela den mediala debatten under Sveriges Natoansökan. Jag ville förstå hur enskilda länder kunde uttala så starka hot mot Sverige som land, om deras makt var legitim eller om det bara var tomma hot, under en lång ansökningsprocess. Om det fanns ett förhandlingsspann i denna process om det var baserat på egna nationella intressen som gick före Natos intressen. Nationella intressen som syntes tydligt i de krav som Turkiet hade på Sverige som land eller Ungerns halvt ”småspringande” bakom. Man såg tydligt att kraven inte hade mycket att göra med ursprungsidén, utan att vårt land bara hamnade i kläm och användes gentemot USA för egna intressen, medan Ungern ofta vände kappan efter vinden.

Min nyfikenhet bottnar oftast i mitt intresse för demokrati och rättvisa, och att jag tidigare har uppfattat Nato som en rättvis organisation där demokratiska principer råder starkare än emotionella, spontana utfall från ledare från enskilda länder, oavsett deras storlek och makt. Naivt av mig kan tyckas. Om det nu var så, vill jag göra det synligt för läsaren och den som ska arbeta inom Nato så att man är medveten om att det existerar en maktdistans och därefter lättare kan fatta beslut utifrån kunskap om ojämlikhet i Nato i en framtid där demokratin och dess fundament är starkt hotade. Nationella intressen går alltid före, vilket vi även ser tecken på inom EU mer och mer, där Ungern återigen är ”vildingen i klassrummet” som gör som man själv vill och inte tänker på konsekvenserna. Inom EU kommer vi tvingas sätta nya direktiv för hur omröstningar ska gå till och hur stora påföljderna blir för de som sätter nationella intressen före EUs. Påföljder som blir att inte bara flytta möten från ordförandeskapets huvudstad till Bryssel utan vi kommer att få se mer av andra påföljder i framtiden.

I dag ser vi fler auktoritära stater där makten uppfattas hierarkisk och där medborgarna får längre till beslut, vilket kan leda till att fler medborgare i dessa länder väljer att organisera sig och själva ta makten, men först skapar det oro och kaos och kanske nya rättstatssystem. En civil-militär organisation som Nato som vi tror är rättvis, speciellt när vi som svenskar kommer från ett land där vi påverkar beslut på ett rättvist sätt, tänker vi. Ett demokratiskt transparant rättvist sätt, som genom beslut ger oss tillgång till demokrati men även skyldigheter att rätta oss efter dessa beslut för att skapa

demokrati ”en för alla, alla för en”. Det är denna tanke jag bedömer är skev och att världen aldrig kan vara rättvis, även om vi försöker skapa beslut i konsensus på hög internationell nivå.

Nu har vi som land anslutit oss till Nato och fler svenskar ska lära sig att verka i en internationell kontext. Några har erfarenhet av internationellt arbete tidigare inom EU och FN och andra inte, men Nato är en annan organisation, med andra sätt att få igenom beslut. Vi behöver därför lära oss mer om hur vi kan verka på bästa sätt i en ny Natomiljö, för att kunna prestera på topp och för att kunna representera Sverige på bästa sätt.

Artikeln undersöker hur beslut i konsensus tas inom Nato och hur anställda inom Nato upplever att begreppet[2] maktdistans påverkar beslutsfattandet, samt i vilken utsträckning maktdistans påverkas av faktorer som hierarki, kultur och språk beroende av vilket land som representanterna kommer ifrån. Genom att jag samlat in information från flera personer som alla arbetar inom Natos organisation i olika länder, kan jag få ett svar som är relevant för syftet då personerna kommer från olika kulturer och arbetar i en ny sådan, och därmed ser olikheter tydligare än om de hade arbetat i sin egen kultur där kontrasterna ej hade synts lika tydligt.

Man kan se i artikelns resultat att landets indirekta makt varierar beroende på dess storlek, befolkningsmängd och hur länge de varit medlemmar av Nato. Vidare visar resultatet att maktdistans existerar och påverkar många beslut som tas, att maktdistans påverkas av hur länge ett land har varit medlem i alliansen, hur många personer med hög militär rang landet har i alliansen och hur bra dessa personer är på språk, att tolka orden i tid och rum och att vikta orden rätt. Kunskap i engelska och förhandlingsvana har betydelse.

Hur fattas beslut inom Nato

Beslut i konsensus

Natos beslut fattas på konsensusbasis efter diskussioner och konsultation bland medlemsländerna. Ett beslut som fattas i konsensus är en överenskommelse, ett samtycke som stöds av varje medlemsland, men som i verkligheten innebär att ingen är allvarligt emot beslutet. Det kan vara komplext att gå emot beslut som fattas i konsensus, men det kan likväl vara nödvändigt i stunden, även om det innebär en politisk kostnad. När ett Natobeslut fattas är det uttrycket för den kollektiva viljan från de självständiga staterna som är medlemmar av alliansen. Det är denna beslutsprocess som ger Nato både dess styrka och dess trovärdighet.[3]

Den oförutsägbara utvecklingen av en krissituation har en betydande inverkan på Natos beslutsfattande, eftersom ett samförstånd snabbt kan vändas till en konflikt, särskilt över strategiska beslut, vilket kan undergräva sammanhållningen hos de allierade och potentiellt skada Natos långsiktiga sammanhållning.[4]

Beslutsfattande i konsensus är att säkerställa att beslut som fattas kollektivt överensstämmer med nationella intressen.[5] Konsensus i Natos beslutsfattande kan vara ett hinder då det gäller att vara snabb i beslutsfattande, eftersom det krävs samförstånd mellan medlemsländerna. Det är inte säkert att en första konsensus mellan de allierade kommer att hålla långsiktigt.[6]

Command and Control (C2) i Nato

I en politisk organisation som Nato fattas beslut kontinuerligt och i en hierarkisk ordning, Command and Control (C2), där de viktigaste egenskaperna i command är

auktoritet, ansvar, beslutsfattande och ledarskap och i control riktning, feedback, information och kommunikation.

När vi ska verka i Nato är det av stor vikt att förstå hur vi ska orientera oss i denna komplexa internationella miljö. Människan orienterar sig i rum och tid och många militärer (men få civila) känner till OODA-loopen,[7] där vi fattar beslut och agerar på det som upplevs och där vi förhåller oss till vår omgivning. Det krävs ett öppet och flexibelt mindset av oss och en förmåga till anpassning/adaption, vilket Boyd som formulerat OODA-loopen menar är en central del i den, som är viktig för att kunna orientera sig och fatta beslut.[8] Att ständigt kunna tempoväxla kräver att människan kan förhålla sig till sin omvärld i rummet och tiden.[9] För att vinna måste vi verka i ett högre tempo eller snabbare rytm än våra motståndare, d v s komma snabbare genom OODA-loopen än motståndaren.[10] Universum kan inte ses som en maskin uppbyggd av en mängd objekt, utan som en dynamisk helhet vars delar är relaterade till varandra.[11]

Det finns en direkt koppling mellan command and control och OODA-loopen,[12] baserat på Boyds teori om distribution av information i olika nivåer av dimensioner liksom tempo och rytm, hur människan interagerar i rum och tid utan relation till en fast infrastruktur som kan liknas med hur människan förhåller sig till sin omgivning och agerar på insikt i rum och tid.[13]

C2 och dess relation i tid och rum är avgörande för vår förmåga till beslutsfattning i en strid ström av information, eller med andra ord hur vi *adapterar* till detta ögonblick och litar på vår egna förmåga, att hantera det vi möter i tid och rum.[14]

Kopplingen till OODA-loopen och beslutsfattande kanske främst handlar om feedforward och feedback och då i en kontext av Cybernetik med matematiska modeller och styrning av komplexa system, och mindre om formell makt i en organisation.[15] Som tidigare nämnts sker beslutsfattande i en hierarkisk ordning och i en kontext av C2, där de viktigaste egenskaperna beträffande command är auktoritet, ansvar, beslutsfattande och ledarskap och beträffande control är riktning, feedback, information och kommunikation.

Natos C2 approach space är fokuserad på en struktur som bygger på tre dimensioner: komplexitet, dynamik och beroende. Här utgörs komplexitet av i vilken utsträckning det går att beskriva och förstå vad som händer, dynamiken är graden av hastighet och beroende är orsakskoppling mellan komponenter och fenomen i miljön. Modellen ses som en process där ledning utförs av en organisation för att anpassa sig till olika typer av uppdragsförhållanden.[16]

Inom det militära området ser man ledning som ett system av funktionellt fördelade mandat och ansvar,[17]att producera effekt genom att tillhandahålla inriktning och samordning.[18] Natos COPD liksom svenska SPL,[19] börjar med en situationsbedömning och följs av en process som leder fram till ett beslut om hur uppgiften ska hanteras.[20]

Commanders intent kan ses som en praktisk tillämpning av ledning som baseras på en idé om beslutsfattande. Commanders intent styr planeringsskedet och utvecklingen av åtgärder som är vägledande när underställda fattar beslut och vidtar åtgärder för oförutsedda händelser: en mekanism för att delegera beslutsmandat till underställda.[21]

Beslutsfattande enligt Boyds OODA-loop går ut på att observera (O), orientera (O), besluta (D) och handla (A).[22] Den handlar om förmågan att förstå situationen, att se sammanhang och nya möjligheter, att fatta beslut snabbare än motståndaren och kom-

ma innanför motståndarens beslutscykel.[23] Den tar upp hur information distribueras på olika nivåer av beslutsfattande, tempo och rytm, och hur den interagerar utan att ha en relation till en fast infrastruktur som behöver existera.[24] I denna artikel läggs OODA-loopen in i en Natostruktur avseende hur beslut fattas, eftersom beslutsfattande är komplext i en internationell miljö med anställda från många länder.

För att människan ska kunna observera, orientera, besluta och handla på kort tid och med lite information så behöver information sorteras och prioriteras. OODA-loopen sorterar fragment, stora mängder information, och rör sig mellan dessa separata delar i tempoväxling i tid och rum, då det gäller att sortera och välja bort icke relevanta ledtrådar.[25]

För att lättare kunna fatta beslut kan man observera (Observe) sina kollegor på samma sätt som sina motståndare i krig för att förstå deras nästa drag (Orientera), tempoväxla snabbare och fatta beslut snabbare (Decide) och genom detta handla snabbare (Act).[26]

Människorna i Nato verkar i en komplex militär miljö där de behöver orientera sig. Den är komplex dels för att det är en plats för olika nationaliteter i form av olika grad av maktdistans, men även komplex då organisationen verkar inom en internationell militär kontext.

I en Natokontext kan det råda stor osäkerhet (opaqueness) eftersom representanter kommer från olika kulturer samtidigt som det råder brist på kunskap på grund av ofullständig information, att informationen är svårtolkad och att individen har otillräcklig förståelse, eller svårt att urskilja alternativ.

Eftersom besluten är beroende av varandra, av restriktioner och att omgivningen förändras, krävs ett dynamiskt beslutsfattande. Vi måste förstå våra egna beslut men även andras för att kunna konstruera *möjlighetsrummet*.[27] Dessutom måste besluten ofta komma i realtid.[28] Tajming är en viktig del när beslut ska tas, d v s för tajming måste högre styrning ge handlingsutrymme för nästa nivå och de friktioner som uppstår mellan tanke på en nivå och agerande på en annan.[29]

Kultur och maktdistans

Hur definieras kultur

Inledningsvis definieras kultur som ett system av värderingar, seder och institutioner som skapar en gemensam identitet. Kultur kan vara gemensamma idéer, värderingar och handlingsmönster, vilket gör att människor kan agera tillsammans om de känner till varandras förväntningar.[30]

Kultur rymmer även något som kan liknas vid tid och rum, att omvärlden kan vara en kulturell konstruktion, där vi orienterar oss.[31] Här orienterar vi oss genom vår kulturella förståelse där vi vet vad vi ska göra och vad som förväntas av oss, och om vi tappar denna förståelse skapas kaos och det blir svårare att orientera oss och fatta beslut vid rätt plats, vid rätt tidpunkt.[32] Vi kommer senare i texten ta upp vikten av att orientera oss och fatta beslut i denna kontext enligt OODA-loopen.

Kultur kan inte förklara vårt beteende utan ska istället sättas in i en bredare kontext, med ett inlärt beteende.[33]

Kultur är ett kollektivt fenomen, där människor delar kultur om de levt i samma sociala miljöer. Kultur lärs in och är inte något medfött. Kultur härrör ifrån vår sociala miljö och inte våra gener. Kultur påverkas av vår mänskliga natur och vår förmåga att känna rädsla, ilska, glädje och kärlek, liksom vårt behov av att socialiseras, eller inte, in i vår arbetsmiljö. Allt vi gör som människor med dessa känslor påverkas av kulturen.[34]

Vi kan tolka det som att Nato som arbetsplats skapar en egen kultur med ett nytt inlärt kulturbeteende som kan påverka organisationen, dess medarbetare och medlemsländernas förmåga att fatta beslut, vilket här blir till ett vakuum/void/glapp/mellanrum, där kulturer möts, men där Natos militära struktur med sin command and control bidrar till en kulturell ordning.

En del av denna kultur är maktdistans

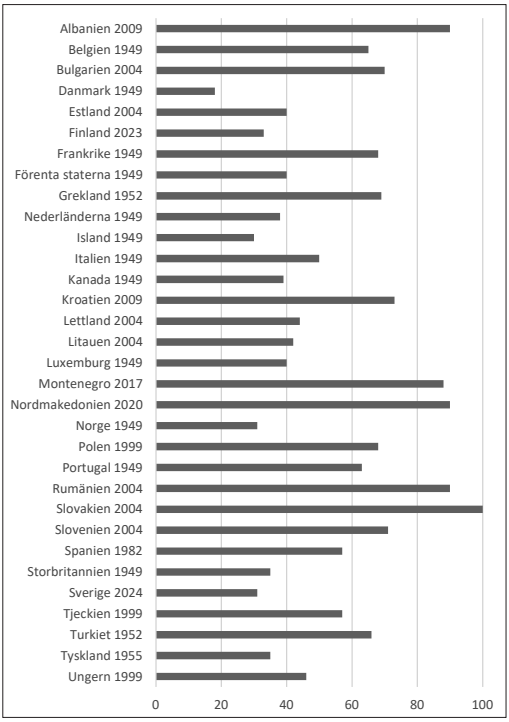
Maktdistans beskrivs som hur en underordnad accepterar makt i förhållande till var hen själv befinner sig i hierarkin, hur individer uppfattar skillnader i makt; inte hur makten är fördelad. Den beskrivs av de mindre inflytelserika medlemmarna och deras värdesystem, medan de inflytelserika medlemmarna istället beskriver en maktfördelning dem emellan, och makten överlever bara där den åtföljs av lydnad.[35] Maktdistans visar på graden av hierarki och acceptans av makt både inom styrelseskicket i ett land, men även inom familjen. Hur man i olika länder behandlar äldre, hur sträng man är mot sina barn och hur jämställt ett samhälle är i form av vem som har makt och genom andra personer som har makt då makten sker i flera led. Vem som kan fatta beslut och hur medborgarna accepterar dessa beslut. Maktdistans mäts mellan länder i en skala från 1 till 100, där 100 har högst grad av ojämlikhet, med ett centraliserat system med få personer, oftast äldre, och som sitter kvar längre vid makten.

Maktdistans tenderar att vara stabil över tid. Nya generationer kan förändra landets poäng, men endast i liten grad oavsett om landet blir mindre eller mer auktoritärt styrt eller mindre eller mer innovativt. Därför påverkas inte poängen mellan länderna i någon högre utsträckning.[36]

Kultur och maktdistans är lager som vävs samman

Kultur kan ej särskiljas från begreppet maktdistans då den existerar i en kulturell kontext, ett sammanhang, och är skapad ur denna kulturella kontext. Lager på lager som vävs samman och syns i varje lands makt, varje land med sin egen nationella kultur, sin egen grad av jämlikhet och sina egna medborgare, som uppfattar att makten är ojämnt fördelad i en hierarkisk ordning. Varje land med sitt eget avstånd på en skala, som påverkar en individ som fattar beslut i en ny kultur. Individens beslut påverkas av kulturen i organisationen men påverkas även av individens nationella kultur, som i sin tur påverkar politiska administrativa system inom ramen för grundlagen i individens hemland. Styrelseskicket påverkar medborgarna och deras uppfattning om avstånd till makten, deras förväntningar och acceptans av maktens ojämlika fördelning.

Olikheter i maktdistansen har sin grund i kulturella faktorer, där kulturen avgör storleken på maktdistansen och det politiska-administrativa systemet som är ett uttryck för kultur och där maktdistans blir synligt.[37] Sverige är en demokrati med låg maktdistanspoäng[38] som snart kommer att arbeta inom Nato, tillsammans med och i andra länder med olika grad av maktdistans. Belgien är ett land som är vant vid en strikt hierarkisk ordning där maktdistansen är större än Sveriges och där beslut tar längre tid eftersom maktdistansen har ett större avstånd än i Sverige enligt tabellen (se *Figur 1*). Detta beror på den nationella belgiska kulturen där beslut fattas i många led, i en viss hierarkisk ordning. I Belgien varierar också maktdistansen mellan landets olika delar, till exempel är maktdistansen olika i Vallonien än i Flandern. Varierar gör den även i Tyskland med den skiljelinjen gamla öst-väst.[39]



Figur 1. Maktdistans länder.

Nato präglas av kultur

Nato är en politisk organisation med såväl militär som civil bemanning med en arbetsplats som består av kultur/kulturer, då det är en sammansättning av individer från 32 länder med olika kulturer, vart och ett med individer från ett land med sin historia och sina erfarenheter. Således länder med olika grader av maktdistans. Nato är sina medlemmar, men det finns de som arbetar åt Nato, detacherade, och de som representerar sina länder. Dessa roller är olika.

Nato bygger på konsensusbeslut, och trots att alla länder formellt är lika har de i praktiken olika makt, vilket bl a beror på hur bra man är på att bemästra kultur. Dessa individer verkar även inom en annan kultur, som är en organisation med sin organisationskultur. En organisationskultur skiljer sig från en nationell kultur, eftersom den är ett socialt system som de anställda bara befinner sig i på arbetstid, den är oftast självvald och dess anställda har inte växt upp i den.[40] De verkar även i en militär organisation, som har sin egen militära kultur anpassad till Nato. Dessa olika kulturlager av nationell kultur, organisationskultur, militär kultur och internationell kultur, skiktade ovanpå varandra som genomskinliga laminat, men ibland även täckta skivor som är skira men omöjliga att se igenom och omöjliga att plocka isär, som fragment som man måste tolka och något man måste lära sig mer om för att kunna sätta tillbaka dem korrekt i ordning, eller i alla fall uppfatta dem i blindo.

Detta är viktigt om man nu vill kunna verka smidigt och få arbetet utfört inom en tidsram utan att kulturlagren blir till hinder utan istället transparenta lager, där man förstår uppgiften som skall lösas snabbt. Den som behärskar kulturen får större genomslag i organisationen. Om man vill verka i en miljö som Nato så måste man lära sig Natos multinationella karaktär, vilket kräver en anpassningsförmåga till kulturen och till interkulturella möten där vår kultur är som luften vi andas, medan en främmande kultur är som vatten, och att det krävs särskilda färdigheter för att hantera dessa interkulturella möten.[41]

Hur syns maktdistans i Nato?

Maktdistans syns i Natos organisation. Turkiet är medlem av Nato sedan länge, liksom många europeiska länder med traditionella västeuropeiska system, men även USA med sitt system. Maktdistans upprätthålls och kommer till uttryck genom en hierarkisk ordning som är beroende av olika länders bidrag, vem som talar och vem som fattar beslut inom organisationen, även då

beslut fattas gemensamt. Administrativa system omfattar grundlagen som reglerar landets styrelseskick och som sällan är isolerad från det politiska systemet,[42] och det torde då innebära att den nationella maktdistansen följer med och får betydelse i en internationell organisation, då länder inte kan verka helt separerat från sitt nationella system. Henry Kissingers uttalande om Nixonadministrationen och Vietnamkriget ”Den här administrationen vilar inte på partipolitisk grund utan på en nationell grund” är illustrativt.[43]

Kulturens makt

Nu när vi är med i Nato och ska arbeta med många kulturer på denna nya arbetsplats, och dessutom ska verka i ytterligare kulturer, är det av stor vikt att inse att förståelsen av sin egen kultur och värderingar inte går före förståelsen av andras, utan är en grundfaktor som kan hjälpa oss att verka framgångsrikt i en internationell säkerhetsorganisation med skyldighet att skydda bortom försvar.[44] Kanske borde Clausewitz tankar från 1800-talet om att förståelsen för krigets natur är en viktig förutsättning för att kunna hantera väpnade insatser[45] ändras till: förståelsen för krigets och landets kultur är en viktig förutsättning för att kunna hantera väpnade insatser, och därtill lägga till hantera väpnade insatser, skapa fred, demokrati och säkerhet. En förståelse för denna kultur som inte är vår egen är viktig eftersom kultur påverkar nationell kultur, som i sin tur påverkar politiska administrativa system som omfattar grundlagen och som reglerar landets styrelseskick. Styrelseskick som påverkar medborgare och deras uppfattning om avstånd till makt, deras förväntning och acceptans av maktens ojämlika fördelning.[46]

Kulturens makt är något som alltid använts i krigföring. Vi antar allmänt att vår egen kultur är överlägsen den vi för krig emot. Att rasera fiendens möjlighet till framtid liksom historia genom att rasera byggnader och platser som har ett kulturhistoriskt värde är en vanlig del i krigföringen. Eller så tar vi dem och gör om dem, som Jupitertemplet i Damaskus eller Hagia Sofia i Istanbul. Ibland kan dessa platser även försvinna i raseri som drivs av hämnd eller en kombination av hämnd och fylla, som när Alexander den store brände ned Persepolis. Vad hans motiv egentligen var förblir oklart.

Om man blickar bakåt på krigen i Bosnien-Hercegovina, Irak, Afghanistan och Syrien och misslyckandena med att förstå hur stark kulturens innebörd är, inte bara ur ett krigföringsperspektiv där tanken är att eliminera kulturen så mycket som möjligt, utan om man sätter sig in i fiendens perspektiv och vilka ofattbara konsekvenser det får för medborgarna i de länder som man förstör, som inte kan få hjälp att minnas sin egen historia med hjälp att specifika kulturella platser och minnesmärken, så tror man att det har förlorat sin betydelse idag. Men, om man ser till Rysslands invasion av Ukraina, så är de kulturella elementen relaterade till den nationella kulturen framträdande.[47]

Då Rysslands angrepp på Ukraina innefattar tydliga attacker mot såväl religiösa byggnader som mot kulturbyggnader av historiskt, nationellt kulturellt värde, visas att statens materiella militära kapacitet spelar den viktigaste rollen avseende dess makt över andra stater.[48]

Ur ett kulturperspektiv kan även maträtter bekrigas över och soppan Borscht är ett sådant typexempel där Ryssland, Ukraina, Polen och ashkenaziska judar alla hävdar sin egen variant av soppan.

Kan kultur hjälpa eller stjälpa vårt beslutsfattande?

Det är en utmaning för de anställda inom Nato att verka inom en multinationell och -kulturell miljö.[49] Det kan därför vara en

tillgång/fördel om de anställda är tränade på att möta olika kulturer såväl inom Nato som under militära operationer i andra länder.

Kultur kan överkomma utmaningar

Kultur kan hjälpa till att förena och ge en grund och en lins för beslutsfattande, handlingar och beteenden.[50] Kultur inom Nato kan användas för att förbättra samarbeten och kan vara ett verktyg för att förbättra kommunikation och närvaro på sociala medier, för att hjälpa till att bygga förståelse och engagemang på alla nivåer i alliansen.[51]

Kultur i den militära organisationen

Studien ”Kultur och disciplin i militära akademier: en jämförelse” har undersökt kultur, nationell kultur och dess inverkan på organisation – en militär organisation med en militär kultur.[52] Den undersökte militärhögskolor i nästan alla västerländska länder under åren 1995–1997 och studien innefattade främst män under 30 år. Den indikerar att det finns en militär kultur, men att det samtidigt finns anmärkningsvärda skillnader mellan de olika nationella akademierna.[53] Dessa skillnader förekommer både i kulturella värdeinriktningar och i attityder till aspekter av militär disciplin.

Maktdistans kopplat till hierarki

Maktdistans definieras som individens förväntning och acceptans av maktens ojämlika fördelning. Detta kan ta sig i uttryck i relationen till ledaren; om denne är auktoritär eller inte och om man vågar säga emot ledaren; ha en avvikande åsikt. Maktdistansen kopplat till hierarki kan beskrivas som att lyda det faktiska maktavståndet.[54]

Maktdistans kopplat till språk

Maktdistansskillnadernas ursprung baseras på skillnader mellan länder och man kan där tydligt se skillnader beroende på språket. Länder där modersmålet tillhör de germanska språken har låga värden medan länder där de romanska språken dominerar har höga värden. Språkområden är även kopplade till landets välstånd, befolkningens storlek och geografisk latitud. Språket kan också kopplas till maktdistans och nationell identitet och vilken grupp man tillhör, något som är synligt och kännbart för omgivningen.[55]

Språkets betydelse är viktig inte bara nationellt utan även inom organisationen; det visar vilken grupp de anställda tillhör. Språk påverkar hur individen uppfattar skillnader i makt och kan skapa såväl maktdistans som gemenskap.[56] Inom Nato kan det handla om språk för processer, metoder och manualer, men även jargong på arbetsplatsen. De som har företräde till språket, men även tolkningen, är de som lättare kan förstå vikten av orden och vikta dem rätt, utan att för den skull tappa balansen till uppgiften. Om man förstår detta så har man ett stort försprång både som land och som individ.

Inom Nato finns det kulturella skillnader som syns, i den interna kommunikationen och den gemensamma förståelsen.[57]

Språket kan ha olika terminologier för mänskliga egenskaper och förmågor som en sorts interoperabilitet och som återspeglar kulturella särdrag. Ett exempel kan vara termen ”co-operability” i USA, där samma innebörd i Storbritannien uttrycks som ”interoperability of the mind” och i Tyskland ”Einheit in Denken” (enhet i tanken).[58] I Nato betyder denna term förmågan för de allierade att alla delar passar ihop och fungerar smidigt för att uppnå taktiska, operativa och strategiska mål.

Språket kan vara ett sätt att visa makt över kultur, exempelvis om man ser på Israel-Palestina och språkbruket som används där en kultur är mer värd än en an-

nan. Benjamin Netanyahu inledde sitt tal i den Amerikanska Kongressen med att beskriva kriget mellan Israel och Hamas som ”en kamp mellan barbari och civilisation”.[59]

Nationell kultur och hur det påverkar kommunikation

Artikeln ”Communication, Culture and Effective Teams”[60] tar upp ett optimeringsprojekt vid Natos Joint Warfare Center, där man tittar på skillnader i nationella kulturer och deras kommunikationsnormer genom att undersöka personal/officerare från 16 olika nationer. Resultatet visar att det finns skillnader i kommunikationsnormer, vilket kan leda till kommunikationsluckor och missförstånd. Artikeln tar upp Meyers 8 skalor av att ringa in världsomspännande kulturella skillnader, som att kommunicera, utvärdera, leda, besluta, inte hålla med, lita på, schemalägga och övertalning.[61]

Nationell kultur påverkar kommunikation och även om man kan engelska är det lätt att hamna i fällor som förstör karriär och avtal, detta för att det finns andra kulturella faktorer i kommunikationen och språket som påverkar.[62] Det är därför av vikt att förstå hur man kommunicerar i ett mångkulturellt team, där man väver in undertexter i språket. Meyer menar att det är viktigt att förstå skillnader i olika kulturers sätt att hantera feedback eller argumentation utifrån regler och teorier som skiljer sig åt i olika länder, hur man för fram sin argumentation. Således är det viktigt att förstå att chefens position skiljer sig åt i länderna, med avstånd i form av hierarki eller konsensus och toppstyrda beslutsprocesser.[63]

Resultat och fem teman

Uppsatsen *Beslutsfattande och maktdistans i Nato*[64] konstaterar i sitt resultat fem teman: beslutsfattande, hierarki, kultur, maktdistans och språk.

Tema 1: Beslutsfattande

Kultur påverkar beslutsfattande inom Nato i alla beslut som tas, såväl i stort som smått. Det kan vara organisationskultur, nationell kultur eller personlig kultur som påverkar dessa beslut.

Kultur påverkar även beslutsfattande av gemensamma beslut som tas i konsensus, eftersom det bygger på påverkan och makt; ju mer makt du har, desto mer kan du påverka beslutet och desto mer blir kompromissen till din favör.

Makt påverkar beslutsfattande vid alla förhandlingar, det kan handla om att ställa krav inför vissa beslut, det kan vara att utlova olika typer av stöd till andra beslut i utbyte o s v. Medlen för att uppnå makt skiftar alltid och makt är grunden för påverkan.

Natos kultur präglas av konsensus och pragmatism, man lägger exempelvis inte fram förslag som man vet inte kommer att accepteras. Vidare har arbetet efter 24/2 2022 i mycket stor omfattning präglats av ett unisont uppvaknande, vilket har gjort att tidigare meningsskiljaktigheter minimeras och att medlemsländer i större utsträckning än tidigare kunnat definiera och arbeta mot mål som förr varit omöjliga att enas om.

Styrkan med konsensus är att samtliga står bakom fattade beslut, samt att processen fram till ett gemensamt beslut är informativ och givande då man lär sig att identifiera och förstå olika medlemmars ståndpunkt i de många olika frågorna. Denna förståelse är till stor hjälp i det dagliga arbetet vid en internationell stab. Nackdelen med konsensus är att det alltid utmynnar i en kompromiss samt att konsensus är svårare att uppnå med fler medlemmar än tidigare.

Den militära kulturen med förståelsen för högre chefs mål och den uttalade principen om ”uppdragstaktik” gör att beslutsprocessen vid kriser är betydligt snabbare och precisare än jämförbara civila processer. ”Sedan är det ju givetvis så att vi är tränade att fatta beslut under press, något som civila beslutsfattare inte är” säger en av respondenterna i min studie. Vidare finns det alltid så kallade ”kortprocesser” som kan tas till vid extrem tidspress, vilket kräver erfarenhet då man måste veta konsekvenserna av att stryka vissa steg i specifika processer. Man måste kunna reglerna för att veta när och varför de bryts.

Beslut kan också fattas smidigare och snabbare tack vare kulturen. ”Beror framförallt på systemet och dess fastställda processer.”

Administrativa processer och beslut utan tidspress inom Nato tar ofta väldigt lång tid, framförallt på grund av konsensusprincipen.

Det finns också neutrala hinder eftersom man delar den militära professionen, nationerna har gemensamma principer och att beslut är politiska, inte militära. Men det finns också saker som kan inträffa på Natos kontor som fördröjer. Arbetsprocessen kan fördröjas av kulturberoende skäl som artefakter, manualer, handböcker, människor, upplevelser, sätt att bete sig på, språk, plus kombinationen av allt detta. Nivån av autonomi i beslutsfattande nära scenen kan fördröja arbetsprocessen; den är kulturberoende.

> Kultur påverkar beslut, då de tas snabbare och lättare, då man känner ansvar och det finns en initiativförmåga och att tillgång till kultur påverkar planering och utförande av order positivt.

Det menar en respondent och är viktigt för att kunna fatta snabba beslut. Således att man har ett mindset med en förmåga till anpassning. Allt beror på mindset, inte materiel eller manualer eller människor runt omkring.

Det är sällan som kultur har bidragit till att beslut kan fattas snabbare. Standardiserade operativa procedurer hjälper till att genomföra uppdraget på ett lämpligt sätt.

På frågan om jämförelse/skillnader med att jobba i hemlandet respektive i Nato svarar en officer:

> Ingen stor skillnad, formalismen är högre eftersom alla nationer måste arbeta på samma sätt, så beslutet kan ta längre tid och det blir mindre improvisation.

En annan respondent säger:

> De politiska överväganden som man kan störa och påverka i beslutsfattandet kan vara saker som ett veto mot upplösning eller ändring av handlingsförloppet.

Den europeiska kulturen är liknande inom de flesta Nato-länder men vissa länder skiljer sig åt kulturellt mer än andra och beslutsfattandet påverkas alltid av kulturen. Då alla länder söker samma mål oavsett sin skillnad i kultur, att bevara sitt intresse och makt, så är den kulturella aspekten sekundär. När vi kommer till frågan om makt och när makt inte påverkar besluten så svarar en respondent:

> Om du vill bevara ditt intresse, så kommer du att använda makt för att påverka beslutet därför att riksintresset är av största vikt.

Vissa av respondenterna tar upp sin erfarenhet av att arbeta i andra länder som en fantastisk möjlighet att lära sig, såväl professionellt som avseende andra kulturer och arbetssätt. Till viss del är det alltid en utmaning, mer eller mindre på grund av olika ledarskapskulturer och naturligtvis ibland med

språket, men i slutändan är det en mycket givande upplevelse.

Skillnader mellan att arbeta i hemlandet och i Nato är att det är mycket färre möten i Nato. I svenska Försvarsmakten (FM) går mycket av tiden till långa möten där människor inte är förberedda och ibland verkligen inte vet varför de deltar i mötet eller vad det önskade resultatet ska bli. I Nato är delegeringen av befogenheter mindre, beslutet ligger hos chefen, medan i svenska FM kan beslut fattas på lägre nivå och även längs vägen, vilket är mer effektivt och sparar tid genom att man inte behöver orientera chefen och fråga om allt.

Makt påverkar beslutsfattandet inom Nato och hur starka medlemsländerna är och hur mycket de bidrar till en operation/till ett huvudkontor gör skillnad. Ju mer du lägger in desto mer inflytande har du och vanligtvis är USA alltid störst, m a o har mest inflytande.

Några intervjuade anser att beslutsfattandet inom Nato inte påverkas av kultur därför att det finns en strategisk verksamhetsplan och att det inom Nato finns många nivåer där denna plan måste passera innan den antagits. Denna ”filtrering” tar bort de flesta av de kulturella influenserna menar de.

Tema 2: Hierarki

En respondent säger:

> Utmaningar och hinder med kultur i Nato kanske inte kan beskrivas i särskilda händelser, just av sekretesskäl då utmaningar kanske ej är lösta och kommer ej lösas förän den dag vi är medlemmar i Nato, vilket vi är nu och kommer de då att lösas?

Frågan är om olika nationer har olika agenda och behov av alliansen. Vissa nationer har en mycket tydlig hierarki inom gruppen av individer från samma nation, trots att de är placerade på olika platser/positioner inom organisationen. Man ifrågasätter inte nationens SNR (Senior National Representative). Men i vissa nationer finns en individuell frihet från nationen i förhållande till alliansen.

Makt syns genom numerär som är en avgörande faktor, att antalet individer ger en nation ett kvarter. Natostrukturen är mer stel och fokuserad på rang än Sverige. En respondent definierar makt som antal (generals-)poster. Dessa poster berättigar exempelvis till en tvåstjärnig Amiral etc, som sen ska placeras i lämplig befattning. Denna process är ej enkel; oavsett om Sverige erhåller ett antal sådana poster eller ej krävs det ändå en förhandling om lämplig position för dessa individer. Alla positioner är sedan tidigare förhandlade och delgivna till olika nationer och ingen vill släppa dessa positioner.

Sverige är väl anpassat till Natos rutiner och arbetssätt, men den stora skillnaden är arbetskraft – vi svenskar försöker göra samma saker precis enligt boken med 10 personer, som minst 50 personer gör i högnivå-Nato och syftar då på all makt i medlemsländerna, särskilt USA. Makt syns när man arbetar inom Natos ram – som rang.

Tema 3: Kultur

Det kan vara enkelt att komma in i ett Natosamarbete om man arbetat mycket utomlands i olika militära sammanhang, men för någon som är helt ny inom Natostrukturen kan det ta tid säger en respondent.

En annan respondent säger:

> Förutom Natos egen kultur och egna stabsprocesser gäller det att anpassa sig till enskilda medlemsländers kulturer inom ramen för det gemensamma arbetet, då dessa i vissa fall skiljer sig mycket från svensk militär kultur. Det finns utmaningar med kultur och man måste lära sig att förstå kultur, dels Natokulturen och dels de enskilda medlemsländernas olika kulturer. Just för-

ståelsen och insikten att allt inte är som i Sverige kan ta tid för nya officerare, man kan helt enkelt inte göra som man brukar.

En respondent tar upp att:

Styrkan med kulturen i Nato är standardiseringen av processer och utrustning och att det är en hög rotation av personal vilket gör att organisationen aldrig lämnar tillhörafasen.

Och en annan respondent att:

Vissa länders kultur i enskilda fall kan skapa friktioner i det dagliga arbetet. Det är stor skillnad på den nordiska kulturen och den sydeuropeiska respektive den östeuropeiska kulturen. Men man lär sig hantera detta genom erfarenhet; en medvetenhet om dessa skillnader är viktig. Vissa människor har inte några problem att anpassa sitt arbetssätt till olika kulturer, och vissa har inte stött på några hinder i sin nuvarande befattning.

En respondent påpekar att:

Den kultur som finns inom Nato har en viss standard, en FULLCOM (Full command), som är den högsta nivån av operativ kontroll som Nato kan utöva över militära enheter och en OPCOM (Operational command) med befogenheter att ge order men även att behålla kontroll över administration och logistik. Inom Nato finns det en känsla av ett nationellt bidrag till ett gemensamt mål och att styrkan med Natos kultur är att den lyfter planering och C2 till kombinerade och gemensamma multinationella verksamheter och därmed interoperabilitet, en förmåga att fungera tillsammans och få tillgång till varandras information.

Och en annan respondent att:

Det går att överkomma problem med kultur genom att lyssna och lära, liksom att förklara olika synsätt, t ex Army versus Navy, eller bland nationer. Det finns dock även saker som man inte kan lösa rörande kulturen i Nato, men då är det vanligtvis oenighet om personliga eller nationella preferenser som inte påverkar uppdraget. Det finns mycket som kan vara hinder som minskar effektiviteten beroende på kultur, men det finns även tillgång i kultur som ökar effektivitet, som till exempel ansvar och initiativ.

En respondent påpekar att:

Kultur inom Nato kan vara att militärer från olika länder har olika nationella helgdagar, vilket betyder att alla människor inte alltid är tillgängliga.

En annan säger:

Att komma in i Natosamarbete och kulturen kan skilja sig från EU och FN men ”Inga stora avvikelser relativt nationell och internationell arbetsmetod och process.” Att styrkan med Natos kultur är standardisering av processer och utrustning och att dela kunskap med HQ-anställda och att det inte finns några fundamentala svårigheter med kulturen då nästan alla han arbetat med delar samma marina bakgrund.

Några respondenter tycker att det är lätt då:

Den europeiska kulturen och bakgrunden är ganska lika så det finns inga särskilda svårigheter att förstå varandra och tillgång till kultur har gjort att processer går lättare och snabbare.

Medan en annan åsikt är att:

Det är knappast så, då man måste ordna med olika aktörer och nationaliteter.

Någon som arbetar med 450 personer och människor från 22 nationer beskriver kultur som att alla kanter slipas ner och att det krävs en förståelse för att det finns just olika synsätt, behov och begränsningar.

Processen med att komma in i Nato, ur yrkesmässig synvinkel, är inte så stor, då det

beror på att metoderna och processerna i princip är samma som i Sverige. Det finns en medvetenhet om att det finns olika kulturer inom alliansen och tjänstgöringen påbörjas med en obligatorisk utbildning om organisationen och den kultur den innefattar. Man kan lyfta skillnaderna mellan individerna/nationerna. Styrkor med kultur är att det är precis som hemma och det skapas ett starkare lag om vi ”blandar leken” (manligt/kvinnligt/olika nationer/underofficerare/specialistofficerare (OR) och officerare (OF). Om det inte finns styrkor med kulturen vi ser, är det för att det är tydligt att vi är olika och att i önskan att inte ”trampa” någon på tårna så kan beslutsprocessen bli längre. Det är tydligt att olika nationer har olika agendor och vad som är viktigt för en nation kan vara oviktigt för en annan.

Den kultur som finns inom Nato har en solid grund och en väl utvecklad samarbetskultur, vilket är nyckelfaktorer till varför Nato är den bäst lämpade organisationen för militärt samarbete. En väsentlig ram för Natokulturen är standardisering av operativa procedurer, utbildning och kvalifikationer, handböcker, personal och organisation. Inbäddat i Natokulturen finns också ett tänkesätt och en öppenhet för att ta emot och snabbt utbilda personal eftersom rotation är ett normalt arbetssätt (i motsats till Sverige). Ett dåligt resultat av att Nato-officerare och underofficerare/specialistofficerare alltid roterar är ibland bristande djup i deras erfarenhet, men å andra sidan har de flesta högre officerare en stor erfarenhet av olika operationer och olika befattningar.

De olika kulturerna i Nato kan ha en klart positiv effekt på enskilda arbetsområden och man kan undvika att falla in i stereotyper, men vissa kulturer är mer socialt orienterade samtidigt som andra är bättre i planeringssammanhang eller har en bättre taktisk, strategisk eller operativ förståelse på grund av en annan militär utbildning.

Kultur kan innebära utmaningar i arbetsmiljön som leder till förseningar i arbetsprocessen, men som också kan leda till att oönskade situationer undviks. Å andra sidan kan många utmaningar förhindras, p g a olika sätt att hantera dessa, ibland är det bättre att vara strikt och korrekt medan du ibland måste vara mer tålmodig och vänlig för att nå ditt mål säger en respondent. Hen menar att:

> Saker som kan vara en tillgång i kulturen, och som ökar effektiviteten och får processer att fungera snabbare och beslut kan göras smidigare/snabbare kan vara – att ha en Senior National Representative (SNR) ansvarig för personalen i hans/hennes nation kan få processer att gå snabbare när de delas genom olika avdelningar.

En respondent menar att:

> Det militära arbetet är till stor del lika oavsett om man arbetar hemma, inom Nato, EU, FN eller om man arbetar i andra organisationer och länder. Det har sina för- och nackdelar, som i många fall är högst individuella – detta baseras på personlighet och erfarenhet.

En respondent menar att:

> Vissa saknar hemlandet mer än andra, vissa har svårare att anpassa sig till ett annat samhälle, annan mat, andra sociala spelregler o s v. Andra stortrivs utomlands och anpassar sig snabbt till värdlandets kultur och särart. Det beror även på vilken fas i livet man befinner sig, partner, barn o s v.

Tema 4: Maktdistans

En respondent tycker att:

> Man kan märka en skillnad mellan ”svensk hierarki” och annan hierarki, att man i Sverige har en plattare pyramid, det vill säga närmare till toppen. Att saker som

kan fördröja arbetsprocessen kopplat till kultur beror på att Nato är en tungrodd organisation som är svår att förändra. Saker/uppgifter inom Nato tar tid, bl a på grund av hierarkin.

Det finns hinder som kan minska effektiviteten kopplat till kultur och dessa hinder kan vara ”nationella kulturer”, exempelvis förhållandet till gradskillnader mellan officerare. I Sverige har vi ett pragmatiskt och otvunget sätt att se på skillnad i grader, medan det i den sydeuropeiska kulturen är mer hierarkiskt.

En respondent menar att:

Hierarki kan vara makt som inte syns men märks, ”generellt sett så syns inte makt – makt märks. Inom det militära har vi dock grader och gradbeteckningar, en general har i allmänhet mer makt än en löjtnant genom sin nivå, sin erfarenhet och sin befattning.

Och en annan menar att:

Makt är en förmåga att påverka, för att få sin/statens vilja igenom, således att makt kan vara mandat. Generellt sett så har man exempelvis vid förhandlingar den makt som det mandat man fått. Ibland har man då mycket makt att påverka beslut, ibland liten makt och makt är grunden för påverkan. Maktdistans i Nato kan vara något som påverkar individers arbete, då varje land försvarar sina egna intressen.

En respondent menar att:

Makt i Nato är ett sammanhang och makten är synlig genom ett gemensamt tillvägagångssätt. Vissa anser att det inte finns en maktdistans i Nato som påverkar deras arbete. Makt är att föra samman nationella perspektiv och inse att de i princip inte skiljer sig åt.

Hen anser att beslutsfattande inom Nato påverkas av makt och då på politisk nivå. Liksom att makt påverkar vid Nato-toppmöten och beslut i NAC – Nordatlantiska rådet. Hen menar att:

Kultur kan påverka beslut rörande nationella intressen som kan resultera i att inget enhälligt beslut kan tas och ingen åtgärd genomföras. Kultur och makt påverkar alltid beslut och det påverkar hur man balanserar ensidiga och gemensamma intressen med sin makt.

En respondent menar att:

Kultur har bidragit till att processer går snabbare men det finns en maktdistans beroende av kultur inom Nato, som påverkar de anställdas arbete och att man kan se en tydlig skillnad på olika befäls- strukturer i alliansen. Att det är stor skillnad på OF och OR. OR fungerar i många nationer på helt annorlunda sätt än i Sverige. OR ges inte ansvarspositioner. De anses vara just underbefäl/underofficerare och tilldelas andra uppgifter än OF. Detta märks även på andra saker, exempelvis skilda mässar.

En annan respondent menar att:

När en nations egen agenda särskiljer sig från Natos har större nationer mer inflytande. Det finns ett system som fördelar positioner (befattningar) beroende på hur stor personalstyrka som nationen skickar in i Nato. Detta gör att vissa nationer väljer att skicka en större andel personer än andra i syfte att få ett större inflytande. Makt i Nato beror på storleken av resurserna och syns genom högre chefers nationalitet.

En respondent menar att:

Makt i Nato är kopplat till nationell vilja och att makt syns genom befälsstrukturer i alliansen, på vilka de väljer, hur många befattningar med inflytande en nation har och makten beror på hur många individer som nationen väljer att skicka till organisationen. Således är makt till viss del en fråga om numerär. Det är även fråga om

militär slagkraft där USA, Storbritannien, Turkiet och Frankrike har en högre nivå. En nation som har varit länge i alliansen har mer inflytande än en nykomling.

Tema 5: Språk

En menar att:

Språk är något som är kopplat till kultur och som kan fördröja arbetsprocesser, men processen underlättas genom att Natos handböcker och manualer är skrivna på ett sådant sätt att samtliga medlemmars personal lätt ska kunna ta till sig dessa; de är exempelvis skrivna på mycket tydlig engelska. Vidare finns det ett stort antal kurser som man över tiden erbjuds att delta i, många är även obligatoriska, för att underlätta det dagliga arbetet. Sedan är givetvis floran av militära förkortningar något som man ständigt brottas med, men det är en del av Natokulturen.

En menar att:

Språkbarriärer kan sinka processer och språkkraven i den formella dokumentationen gör att den tar tid.

En annan respondent menar att:

Språkbarriären skapar missförstånd och kulturella skillnader, men den öppna miljön kan hjälpa till att övervinna dessa skillnader och utmaningar med kultur som man kan se i Nato, och hur man kan överkomma hinder att hantera dem. Som ensam svensk handlar det om att finna vänner och att förstå skillnader mellan nationerna samtidigt som det är tydligt vilka nationer som är ”lika”, både till sätt men även kopplat till agenda. De nordiska länderna tenderar att stödja varandra. Här finner vi även en språklig fördel då vi gärna talar skandinaviska. Här sticker Finland ut, det finns en politisk vilja att stödja varandra och att det finska samarbetet är ovärderligt.

En menar att:

Mötet mellan olika kulturer och språk kan vara en utmaning i Nato och en skillnad ifrån EU, i synnerhet olika arbetssätt leder ibland till missförstånd och mellanmänskliga konflikter. Till exempel i ett planerande, i ett socialt eller kreativt sammanhang. Kulturen inom EU bygger på en multinationell arbetsmiljö där varje part strävar efter att uttrycka förståelse och välvilja gentemot andra med missionens slutmål och uppfyllelse.

En menar att:

De kulturella hindren inom Nato och EU kan vara att språkbarriärerna ibland begränsar samarbetet kraftigt; kulturella fördomar är också ett problem.

Det finns personer som har övervunnit kulturella hinder och hanterat dessa genom att möta motparten så långt det är möjligt genom att försöka förstå språket. För att förstå språket så kan man använda tekniska hjälpmedel eller be andra kamrater om stöd. Det brukar också hjälpa till att ta itu med utmaningarna öppet.

En annan menar att:

Kulturberoendet fördröjer arbetsprocessen genom språkbarriärer och skillnaden mellan den föredragna bearbetningstiden (omedelbart – sista minuten). Vanligtvis skickas den bästa personalen med språkkunskaper. Vissa ser det som något naturligt att komma in i Natosamarbete, således som något naturligt och välkomnande och att engelska språkkunskaper hjälper mycket, men även att nationella försvarsmakter verkar enligt Natos standard, (STANAGs).

Teman i resultat kopplat till teori

Det går att avläsa nationell kultur och maktdistans i andra frågor och svar inom ramen för teman. Mentala program visar att respondenterna är formade av sin nationella

kultur och att de fortsätter lära i vuxen ålder. Vissa av svaren pekar på en koppling till Foucaults[65] tankar om att makten existerar i en relation och grad av hierarki i förhållande till acceptans vilket syns i hierarki- och maktdistansteman.

Teorin om beslutsfattande utgår från OODA-loopen och visar hur de anställda inom Nato navigerar i en komplex miljö. OODA-loopen pekar på hur viktigt det är att vara flexibel och att kunna anpassa sig i en föränderlig situation, något som syns i flera teman som beslutsfattande, kultur samt studiens resultat: att det är av stor vikt att kunna anpassa sig och vara flexibel. Enligt OODA-loopen men även Brehmer och denna författare är det viktigt att kunna tempoväxla och ha förmågan att kunna konstruera möjlighetsrummet i en föränderlig omgivning. Detta framgår i resultat avseende kultur, språk och beslutsfattande, hur de anställda inom Nato behöver en C2-struktur med en hierarkisk ordning. Enligt Brehmer så måste man förstå commanders intent, vilket resultatet tyder på att respondenterna gör. Flera teorier belyser vikten av språket och kommunikation, som bidrar till att förstå avsikter, att tolka en människas intentioner och hennes kultur. Språket, som visar på makt inom Nato och ibland står över rang och hierarki.

Språket, som skapar en tydlig maktdistans, är kopplat till ett lands välstånd[66] och flera av respondenterna pekar på vikten av språk för att förstå och kunna uttrycka sig, men även avseende själva tolkningen av situationen. För att undvika missförstånd i en förhandling är det viktigt att kunna uttrycka sig.

Maktdistans utgår från olika länder och deras nationella kultur. Maktdistans som mäts eller jämförs mellan länder kan inte helt separeras från nationalitet. Nato är här en ny kulturell/nationell kontext. Kultur är ett kollektivt fenomen där människorna delar kulturen som de levt i, i samma sociala miljöer, men de kan även lära in den senare i livet.[67] Detta lärande syns i resultatet genom att respondenterna fortsätter att lära in den nya kulturen i en internationell organisation och även fortsätter lära in en militär kultur, då de ser och uppfattar skillnader och gör jämförelser av kultur.

Man kan i flera av respondenternas svar se orden ”kollektivism” gentemot ”individualism” och hur detta påverkar ledarskapet och de underordnades beroende. Om en underordnad är beroende eller förväntar sig att bli beroende av ledaren, beror enligt maktdistans på distansen dem emellan.

Flera av teorierna i studien tar upp ledning i en militär C2-kultur som Nato. Teorierna beskriver hur man fattar beslut och avståndet till makt och hur de ser ut i ett hierarkiskt system. Detta återspeglas i om respondenterna accepterar eller inte accepterar maktdistans i form av hierarki, grad och rang. Man kan se hur de svarar på vem som fattar beslut och hur de upplever att andra fattar beslut i förhållande till sitt land/nation. Man ser också hur de förhåller sig till hierarki, till någon med högre rang, eller hur de svarar om hierarki i förhållande till kultur eller språk, till någon från ett annat land med hög eller låg maktdistanspoäng. Någon tar upp Sverige och beskriver en hierarkisk triangel där en plattare organisation finns.

Sammanfattning

Nu när vi ska verka i en internationell kontext så visar artikeln på att det är en ständig rotation av personal inom Nato, vilket kan bidra till att vi lättare infogar oss i hierarkier och accepterar makt och lydnad, eftersom vi vill skapa samtycke hos våra kollegor för

att tillhöra gruppen. Något som också bidrar till att vi accepterar en ledare och även vill ha en ledare, vilket passar för Natos C2-struktur. Den visar även på att vi inte är frikopplade från vår nationella kultur utan att den fortsätter att påverka oss långt från vårt hemland, men att Natos C2-struktur hjälper oss att infoga oss i en militär kontext för att få en kulturell ordning som gör det lättare för oss att arbeta effektivt. Artikel påvisar vidare att beslutsfattande påverkas av olika faktorer som språk, hur bra man är på att tolka orden i tid och rum (att komma innanför den andres loop) och förhandlingsvana. Artikeln påtalar vikten av att vi sänder så många som möjligt med hög rang som har alla dessa egenskaper för att vi som ett litet land ska få ett stort inflytande i Nato samt kunna vara med och påverka beslut. Brehmer har påpekat att det är viktigt att tempoväxla för att konstruera ”möjlighetsrummet” i en föränderlig omgivning som en internationell kontext som Nato kan vara. Eftersom kultur är ett kollektivt fenomen så kan vi lära in den nya kulturen på vår nya arbetsplats, dels den kulturella, dels C2-strukturen, men även och dagligen avseende kulturen i mötet med andra från olika länder. Vi kan lättare agera tillsammans och bli effektiva i vårt beslutsfattande om vi känner till varandras förväntningar och om vi känner till att maktdistans existerar och påverkas av nationell kultur. Detta gör det lättare för oss svenskar att verka i Nato, där syftet är att skapa fred, säkerhet och demokrati.

Författaren har en Filosofie kandidatexamen i Ledarskap och ledning för försvar, krishantering och säkerhet från Försvarshögskolan och är idag masterstudent vid Försvarshögskolan.

Noter

1. Artikeln tar sin utgångspunkt i författarens C-uppsats: Palme, Linnéa: *Beslutsfattande och maktdistans i Nato*, Försvarshögskolan 2024, vilken utgjorde examensarbete vid Försvarshögskolan på Ledarskap och ledning för försvar, krishantering och säkerhet del 3, fortsättningskurs.
2. Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan och Minkov, Misho (övers Nordfeldt, Sara): *Organisationer och kulturer*, 3. uppl, Studentlitteratur, Lund 2011.
3. Medcalf, Jennifer: *NATO: a beginner's guide*, Oneworld, 2005.
4. Ibid.
5. *NATO handbook*, Public Diplomacy Division, Nato, 2006 (2001).
6. Ibid.
7. Richards, Chet: ”Boyd's OODA Loop”, *Necesse*, vol 5, nr 1 2020, s 142-165.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Wedin, Lars: ”En postmodern strategi – Överste John Boyd, U.S. Air Force”, *KKrVAHT*, 4. häftet 2023, s 72-89.
11. Ibid.
12. Spak, Ulrik och Andersson, Isabell: ”Modelling command and control: potential negative effects of transferring features of the individual to the organization”, *International Command and Control Research and Technology Symposium* (ICCRTS), Quebec City 2022.
13. Op cit, Richard, Chet, se not 7.
14. Ibid.
15. Op cit, Spak, Ulrik och Andersson, Isabell, se not 12.
16. Wikberg, Per; Granåsen, Magdalena och Johansson, Björn: ”Perspektiv på ledning – konsekvenser för värdering och utveckling av ledningsförmåga” i Schüler, Martin och Spak, Ulrik (red): *Perspektiv på ledning. Ledning och samverkan i totalförsvaret 2019–2021*, Försvarshögskolan, 2021.

17. Ibid.
18. Ibid.
19. SPL, Svensk Planerings- och Ledningsmetod (2017).
20. Op cit, Wikberg, Per; Granåsen, Magdalena och Johansson, Björn, se not 16.
21. Ibid.
22. Op cit, Richard, Chet, se not 7.
23. Op cit, Wikberg, Per; Granåsen, Magdalena och Johansson, Björn, se not 16.
24. Op cit, Richard, Chet, se not 7.
25. Ibid.
26. Ibid.
27. Brehmer, Berndt: *Insatsledning: (ledningsvetenskap hjälper dig att peka åt rätt håll)*, 1. uppl, Försvarshögskolan, Stockholm 2013.
28. Ibid.
29. "Kairos", *Scholary Community Encyclopedia*, 2022, *https://encyclopedia.pub/entry/28358*.
30. Arvidsson, Alf: *Kulturanalys och metakultur*, 1. uppl, Studentlitteratur, 2022.
31. Ibid.
32. Ibid.
33. Bender, Frauke: *A roadmap to intercultural proficiency: navigating through cultural diversity and inclusion*, Springer, 2022.
34. Op cit, Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan och Minkov, Misho, se not 2.
35. Ibid.
36. Hofstede, Geert: "10 minutes with Geert Hofstede on Power Distance 10112014", *Youtube*, 2014, *https://youtu.be/DqAJclwfyCw?si=Ky7fmTXmTNATfEpJ*, (2023-01-14).
37. Hermansson, Helena: *Centralized disaster management collaboration in Turkey*, Acta Universitatis Upsaliensis, 2017.
38. Op cit, Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan och Minkov, Misho, se not 2.
39. Op cit, Hofstede, Geert, se not 36.
40. Op cit, Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan och Minkov, Misho, se not 2.
41. Ibid.
42. Op cit, Hermansson, Helena, se not 37.
43. SVT Nyheter, 2023; SVT Rapport, 2023.
44. Žotkevičiūtė Banevičienė, Agnietė: "The Cultural Element in Nato Military Doctrines: Important, but a Declarative Issue?", *Politologija – Vilniaus Universitetas*, vol 108, nr 4 2022, s 85-115, *https://doi.org/10.15388/Polit.2022.108.3*.
45. Clausewitz, Carl von: *Om kriget*, Bonnier Fakta, Stockholm 2002.
46. Op cit, Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan och Minkov, Misho, se not 2.
47. Op cit, Žotkevičiūtė Banevičienė, Agnietė, se not 44.
48. Ibid.
49. Ibid.
50. DeViney, Nancy och Buckley, Edgar: *Change Management and Cultural Transformation in NATO: Lessons from the Public and Private Sectors*, Atlantic Council, 2012.
51. Ibid.
52. Soeters, J och Recht, R: "Culture and discipline in military academies: an international comparison", *Journal of Political & Military Sociology*, vol 26, nr 2 1998, s 169-189, *http://www.jstor.org/stable/45294023*.
53. Ibid.
54. Op cit, Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan och Minkov, Misho, se not 2.
55. Ibid.
56. Ibid.
57. Op cit, Žotkevičiūtė Banevičienė, Agnietė, se not 44.
58. Ibid.
59. Levinsson, Ellinore: "Netanyahu: 'USA och Israel måste stå sida vid sida'", *SVT Nyheter*, 2024-07-27, *https://www.svt.se/nyheter/utrikes/netanyahu-usa-och-israel-maste-sta-sida-vid-sida*.
60. Shinners, Mike: "Communication, Culture and Effective Teams", *JWC:s The Three Swords Magazine*, nr 31, januari 2017, *https://www.jwc.nato.int/images/stories/_news_items_/2017/CultureTeams.pdf*, (2024-01-11).
61. Ibid.
62. Meyer, Erin: *The culture map: breaking through the invisible boundaries of global business*, 1. uppl, PublicAffairs, 2014.
63. Ibid.
64. Op cit, Palme, Linnéa, se not 1.
65. Foucault, Michel: *Diskursernas kamp*, Brutus Östlings bokförlag Symposion, Eslöv 2008.
66. Op cit, Hofstede, Geert; Hofstede, Gert Jan och Minkov, Misho, se not 2.
67. Ibid.