

Underrättelsetjänsten i olika kulturer

av Per-Arne Persson

BAKGRUNDEN TILL DEN här artikeln är den kurs i kulturförståelse för underrättelsetjänst som genomfördes av Försvarshögskolan första gången i september 2009 inom ramen för ett flerårigt FoT (Forskning och utveckling) -projekt, som ska stödja utveckling av en mer integrerad underrättelsetjänst på operativ och taktisk nivå, det som brukar kallas ISTAR-förmåga.¹ Kursen var ett led i att implementera delar av styrdokumentet *Grundsyn Und 08*, närmare bestämt den av dess fem bärande principer som anger att underrättelsetjänsten ska kunna förstå och verka i olika kulturer. Texten bygger på och sammanfattar aktuell teori och diskussion om organisationsteori, närmare bestämt om organisationskultur ur olika perspektiv, och relaterar det till underrättelsetjänst, inklusive kurstemat, Counter-IED.² IED-före-teelsen, okonventionella konstruktioner och användning av laddningar, som minor och försåt blev nydefinierad i Irak efter 2003 och plågar de förband som opererar inom ISAF i Afghanistan. Sverige samverkar med flera länder för att kunna bemöta detta hot, tekniskt och genom utbildning. Utvecklingen har tre steg, nämligen *attack the network*, *defeat the device* respektive *train the force*. Underrättelsetjänsten kan sägas arbeta med att upptäcka det mänskliga och organisatoriska nätverket, ge underlag för olika slags motåtgärder, förutsäga IED-användning samt biträda vid träning och utbildning.

Den här artikeln redovisar mer utförligt kulturbegreppet, de olika teorier som är i omlopp, innehåller något om hur man i andra länder och sammanhang ser på kulturförståelse, och utvecklar något om hur kultur påverkas, uppstår och skapas. Några förslag eller snarare tankar om fortsatt utveckling i Sverige avrundar framställningen.

Introduktion – Grundsyn Und 08 och kulturperspektiv

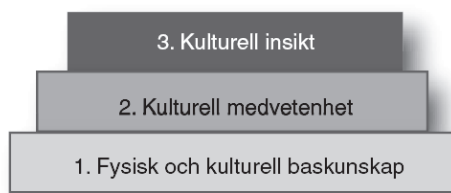
Grundsyn Und 08 uttrycker fem bärande principer vilka påverkar och anger prioriteringar som i större eller mindre utsträckning kan harmoniera med de ledningsåtgärder som är för handen. En av principerna är förmåga att förstå och verka i olika kulturer. Grundsynen använder en modell *Figur 1* med kulturell kunskap i tre nivåer, fysisk och kulturell baskunskap, kulturell medvetenhet, kulturell insikt och uttrycker följande:

Den första nivån fokuserar på den kunskap som krävs för att beskriva de fysiska och kulturella förhållanden som råder i insatsområdet. Denna kunskap ska användas för att anpassa utbildning, metoder och materiel utifrån rådande förutsättningar.

Den andra nivån kräver kunskap som förklarar den sociala- och kulturella mil-

jön i det aktuella insatsområdet. Denna kunskap ska användas för att beskriva hur svensk personal ska uppträda för att underlätta lösandet av uppgiften.

Den tredje nivån kräver kunskap som kan förutsäga olika aktörers agerande i det aktuella insatsområdet. Det krävs även kulturell insikt för att underrättssetjänsten ska kunna producera produkter baserade på systemtänkande.³



Figur 1. Grundsyn Und 08 modell över de tre stegen i kulturell förmåga (sid 21)

Det är inte bara i Sverige som kulturförståelse blivit viktigt. Attacken 2001 mot World Trade Center gjorde att kulturförståelse inom amerikanska försvaret fick hög prioritet efter att ha varit mindre betydelsefull under något decennium.⁴ En jämförelse med en annan amerikansk militär syn på kulturförståelse har stegen *Consideration* (för alla) – *Knowledge* (före insats) – *Understanding* (för nyckelpersonal) – *Competence* (hos beslutsfattare).⁵

En av de personer som intervjuades⁶ inom projektet våren 2009 menade att "För att ställa rätt typ av frågor behöver personer i ledande befattningar förstå förhållandena".

Ordet "förhållandena" kan avse både egen organisation och dess kapacitet och ett operationsområde. Vi vet att vissa förhållanden är tydliga och möjliga att observera och kvantifiera, medan andra kan gälla mål, drivkrafter bakom prioriteringar samt reli-

giösa och politiska dimensioner av en fråga. Ibland skiljer man på *rationella* och *irrationella* faktorerers inverkan. Vad som är den ena eller andra sortens rationalitet är i sig en kulturell färgad uppfattning. Vi människor är ofta väldigt skickliga på att manövrera mellan olika rationaliteter. Deviser som "ändamålet helgar medlen" eller "nöden har ingen lag" gäller alltfört.

Aktörer måste ibland bygga sitt handlande på gissningar om sakers tillstånd. I sådana situationer kan det vara lämpligt att använda kulturteori och t ex kunna förstå mera om vad det är som inte bara gör åtskillnad mellan rationellt och irrationellt – vad som driver politiska viljeyttringar och varför egen organisation är så svår att få att fungera – utan om grunden för en sådan indelning överhuvudtaget. Givetvis finns ingen undermedicin i kulturteori, lika lite som att *systemtänkande* (en annan bärande princip i Grundsyn Und) skulle vara lösningen på alla behov. Det beror på att vad som definieras som *system* kan vara kulturellt betingat och lokalt, och därmed vara svårt att verifiera ur ett annat och mer övergripande perspektiv. Och det går att förkasta eller välja ur ett antal olika synsätt på kultur vilka skapats under det senaste seklet, med organisationskultur som en sen mutation från 1970-talet.

Kulturperspektiv – en översikt

Det finns flera perspektiv på och definitioner av "kultur" – begreppet är satt inom citationstecken för att markera att vi inledningsvis kommer att distansera oss och betrakta själva begreppet och vad det kan beteckna. Detta är ett steg som, om det ägnas uppmärksamhet t ex inför en insatsplanering (JIPB⁷), kan göra det möjligt att inte missförstå "förhållandena" utan istället

att gå längre. Grundbetydelser av ”kultur” som kan vara lämpliga att börja med är

- a) det som människor skapar för att ge andliga upplevelser och
- b) den form i vilken människor organiserar sig och samhället.⁸

Det finns flera mer specifika perspektiv på ”kultur” med en mer konkret innebörd i de sammanhang som det här handlar om – dels det generellt mänskliga men med olika subkulturer (ungdoms-, storstads-), sådan som förekommer inom nationer, och slutligen den som knyts till organisationer. Jag vill peka på två teoretiska förhållningssätt. ”Kultur” kan betraktas som något (statiskt) som finns och kan användas ungefär som ett verktyg, eller ses som en närmast dynamisk process vilken uppstår eller skapas av människor i samverkan beroende på omständigheter och behov.⁹ Inom organisationstänkande är det första alternativet vanligast.

Michael Carrithers¹⁰ utgår i sitt resonemang från att människor har en inneboende förmåga till komplext socialt beteende. Människor skapar kultur för att överleva vilket omfattar nya sätt att tänka och handla sinsemellan och gentemot omgivningen, både i natur och samhälle. Människor skapar kultur och producerar historia/historien. Därmed är individerna, i förhållanden och social interaktion, mer betydelsefulla än det (ofta) abstrakta kulturbegreppet. Carrithers menar m a o att enligt (viss) kulturteori handlar människor som en följd av sin kultur medan sociologisk teori bygger på att människor i samverkan kontinuerligt med hjälp av kulturella resurser skapar kultur som medger fortsatt interaktion och ytterst överlevnad. Människor reagerar därvid på varandra, inte på en abstrakt ”kultur”. Kulturella re-

surser kan sägas vara artefakter.¹¹ tillsammans med en viss handlingsrepertoar vilken kan vara mer eller mindre begränsad, t ex fysiskt, socialt (regelstyrt) eller psykologiskt (trauma, neuroser). Vissa artefakter är påtaligt knutna till speciella handlingar (t ex flygbomber) medan andra medger alternativ (dator med Excel).

David Bergman vill i sin artikel om ”cultural awareness”¹¹ se kultur som en moderator av psykologiska effekter som verkar ovanpå grundläggande psykologiska mänskliga beteenden. Han ställer frågan om inte kulturell medvetenhet även ska omfatta hur vi själva uppfattas av människor i ett operationsområde, vilket torde vara väldigt viktigt. En aktuell handbok om afghansk kultur som skrivits vid amerikanska marinkårens centrum för kulturellt lärande¹² beskriver kultur ur etniskt, religiöst samt ur ett värdeperspektiv (social values) och beskriver tämligen ingående hur folket i landet lever, deras värderingar, seder och bruk. Brittisk doktrin¹³ fastslår att kultur lärs in och är som ett grupp-specifikt mellanlager flankerat av människans natur och personlighet. Kultur omfattar värderingar, normer och trosföreställningar, återspeglas i strukturer och system samt formas av det förflutna och nuet genom historia, religion och olika fysiska, politiska, ekonomiska och sociala faktorer i omgivningen. Organisationskultur definieras som

An organisation's way of approaching its task, its relationships with other agencies, its self-image and public image, its standard operating procedures, and the behaviours of its members in the work context.¹⁴

En nyligen publicerad bok från amerikanska marinkårens universitet¹⁵ påpekar att det finns väldigt många definitioner av ”kultur” i omlopp. Författarna är kritiska.

De flesta definitioner är abstrakta, fokuserar på begreppsliga/konceptuella aspekter av "culture" vilka en marinkårssoldat har svårt att observera och värdera. Några gemensamma drag hos dessa definitioner lyfts fram: De tenderar att presentera kultur som något skilt från människor, som om det finns nånstans därute. Vidare finns det ett antagande att kultur är homogen och statisk (en arabisk, japansk o s v kultur). En läsare kan få intrycket att kultur är som en svart trollerilåda som består av märkliga abstrakta termer som värden och livsstilar. Och en militär läsare står där och undrar vad han/hon ska göra med alltihop. Inte heller militära definitioner går fria från kritik: De kan vara som en skog där man inte ser träden, allt eller intet. Eller vara föreskrivande. Författarna understryker att en marinkårssoldat behöver förstå den underliggande meningen och strukturen bakom relationer och beteenden hos en kulturell grupp. Den här texten följer i stort denna idé men driver den något längre genom att ta fram olika perspektiv på "kultur" och dessutom vara än mer konkret genom att anknyta till organisationskultur samt ha kännning med underrättelsetjänst och -arbete.

Då det gäller de improviserade laddningarna, IED, är det den oväntade användningen (teknologi, tid, rum, syfte m m) av i många avseenden triviala (men absolut inte ofarliga) artefakter som är opportunistisk snarare än improviserad. Det gäller att utnyttja tillfällena, att vända underläge till fördel. IED handlar om att bryta regler och gå mot uppfattningen om vad som ur ett visst kulturperspektiv är konventionellt och tillåtet. Kulturellt eller militärt-politiskt betingade regler, t ex påbudet om sabbat eller Rules of Engagement (ROE), kan kraftigt begränsa en handlingsrepertoar och utnyttjas av en motståndare som får ökad rörel-

sefrihet. Genom att då använda begrepp som nödvärn eller proportionalitetsprincip kan det bli försvarbart att kringgå begränsningar och begå en viss handling utan att förändra den grundläggande rationaliteten eller regeln. I det moderna samhället används inte minst massmedia för att göra handlingar försvarbara eller klandervärda, genom i många fall stora väl genomförda informationsoperationer, vilka är ren propaganda.

I en PM om kulturanalys och -förståelse sammanfattar antropologen James M Nyce¹⁶ olika sätt på vilka "kultur" kan betraktas och användas. Han menar att förståelse av någon annans kultur sker i flera steg, och ser ur sitt perspektiv fem steg som kan användas närmast som en checklista. De är steg 1, spegelseende (mirror-imaging) vilket innebär att någon annans kultur studeras direkt ur det egna perspektivet. Vår kultur är måttstocken. Ett annat uttryck för detta är etnocentrism.^{17, 18} Ett vanligt exempel på det första steget är då naturprogram i tv beskriver djur som vore de ett slags människor med känslor, beteendemönster o s v hämtade från mänskligt liv, i synnerhet i barnprogram. Steg 2 är att faktiskt se andras kultur som olik. Det är givetvis svårt att förklara varför lejonhannar dödar en honas ungar i en ny parbildning – bäva månne alla barn vars mamma träffar en ny partner. Det kan då vara lämpligt att påminna om att djuren faktisk är annorlunda. Ett aktuellt exempel på konstruktion av kultur är då ett produktionsbolag åt Sveriges Television med hjälp av film "skapade" ett naturfolk i Angola i en konstruerad miljö, skildrande en stam på ett sätt som torde ha bekräftat en schablonbild av "bushmänniskor". Nycles steg 3 är insikten att vi endast kan se och förstå en annan kultur ur vårt eget kulturella ramverk – vilket förvisso kan vidgas. Det fjärde

är att känna igen och försöka ta med i beräkningen den roll egna institutioner (samhälleliga, grundläggande uppfattningar) spelar både för hur vi porträtterar och tänker om oss själva och motståndarna. Det femte, slutligen, är hur våra medagerande porträtterar och tänker om varandra (och om oss) och respektive motståndare. Jag vill tillägga: Och varför?

Kultur och organisationer

Bengt Abrahamsson och Jon Aarum Andersen¹⁹ beskriver flera olika teoretiska modeller av kultur. Inledningsvis konstaterar författarna att organisationer har olika kulturer. Detta ställningstagande skulle kunna modifieras till att organisationer uppvisar kännetecknen som tillsammans utgör ett komplext men specifikt mönster, ofta kallat ”kultur”.

Kultur kan ... definieras som den uppsättning uppfattningar, vanor, kunskaper och praxis som utgör det konventionella (mest allmänna, mest accepterade) beteendet i samhället. Inom organisationsfacket menar man att alla organisationer har sin egen, särpräglade kultur. Kulturen påverkar många aktiviteter och processer i organisationen.²⁰

Som kulturvarianter brukar betraktas ungdoms-, organisations-, kollektivs kultur (t ex arbetar-), yrke/bransch- och nationella kulturer med subkulturer. Inom socialantropologin ses kultur som levnadsform: tankemönster, uppfattningar, beteenden, traditioner, ritualer inom en befolkning eller del därav.²¹ På 1960-talet då organisationskultur började nämnas som begrepp var den synonym med det tidigare använda organisationsklimat.²²

Kultur kan komma till uttryck i både konkreta och mindre uppenbara former.

Den kan observeras i materialiserade former (kläder, arkitektur), visuella former (symboler, logotyper), interaktiva former (ceremonier, ritualer) och samtalsformer (normer kan t ex uttryckas genom anekdoter). Politisk satir kan både uttrycka motkultur och punktmarkera en maktkultur som t ex i det forna Sovjetunionen där historier om ledarna och samhällssystemet florerade (t ex kuggfrågan om vad som skilde ett kommunistiskt helvete från ett kapitalistiskt) eller i Frankrike där tidningen *Den fjättrade ankan (Le Canard Enchaîné)* i decennier med ofta eleganta svingar i alla riktningar gisslat det franska etablissemanget.

I en viss situation kan en stegvis eller successiv process behövas för att skapa en på tillit baserad grund för samarbete. Första etappen kan gälla samarbete inom egen organisation (teambuilding), därefter förbrödning med samverkande enheter, innan uppmärksamheten kan riktas mot ett operationsområde.²³

I förlängningen innebär detta perspektiv att när människor inte längre kan eller medges skapa denna kultur för faktiska relationer för att klara av sin situation,²⁴ kan nyckelfärdiga ”kulturkoncept” vara olämpliga. Det gäller såväl organisationsformer som SOP (Standard Operating Procedures), liksom musik, litteratur, droger, sex, bilar eller vapen (Nationalencyklopedin: ”det som människor skapar för att ge andliga upplevelser” – eller kanske få andliga upplevelser?). Färdiga ”kulturprodukter” blir inte i sig meningsfulla förrän de bekräftats eller kanske förändrats (omtolkats) tillsammans med andra människor.

En annan av Abrahamssons/Andersens återgivna kulturmodeller innehåller tre analysnivåer. På den översta nivån finns artefakter (det som människor säger, människors beteenden, fysiska föremål inklude-

rande t ex pengar och kontokort). Nästa nivå är gemensamma värden – på en djupare nivå finns grundläggande antaganden (det som tas för givet inom en organisation, som dess existens, perspektiv, outtalande normer, dess relation till omvärlden, syn på människor, metoder för konfliktlösning, belöningsystem).²⁵ I dessa nivåer ryms institutionerna i samhället. I denna modell har ”artefakt” en betydligt vidare innebörd än ordbokens²⁶ ”föremål som formats av människor” (jfr ovan ”ge andliga upplevelser”). Detta synsätt är projektets huvudsakliga referensmodell men för att vidga ramarna och göra den mer användbar för studium av underrättselstjänst behöver inte bara rationella utan även politiska perspektiv på organisationsperspektiv belysas något.

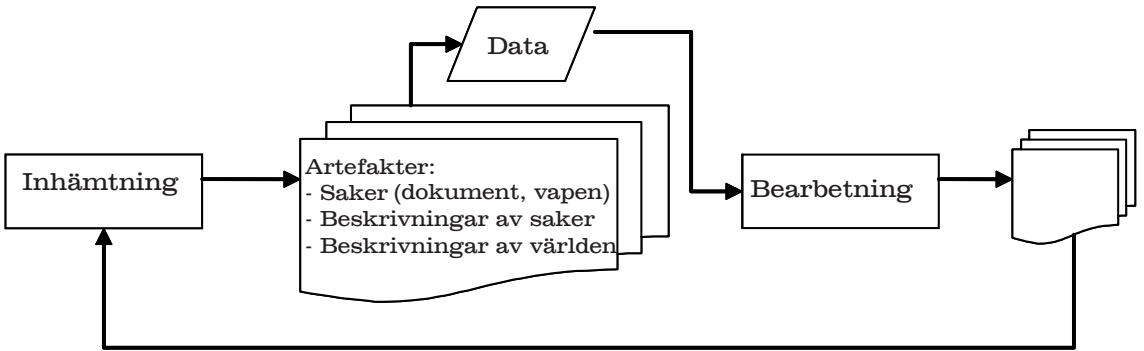
Rationell respektive politisk organisationskultur

Hittills har i texten ”kultur” betraktats som om inte oproblemiskt så i varje fall ganska konsekvent och rätlinjig, möjlig att manipulera och i någon mån systematisera. Efter denna exposé är det nödvändigt att komplettera med en alternativ syn på kultur i organisationer, och intressant i synnerhet för underrättselstjänst. Sally Riad²⁷ menar att ”organisationskultur” inte bara är en variabel eller ett samlingsbegrepp (grundbult, rotmetafor) utan istället etablerar ett grundmönster för hur organisationer förstås. Genom att använda ett erkänt begrepp blir det sant att det finns en organisationskultur och att den kan förklara en organisation. Termen började användas i överförd bemärkelse i början av 1980-talet och befanns snabbt vara användbar, ungefär som när trender avlöser varandra inom medicin eller bland managementkonsulter. Det som idag kallas utbrändhet hette något annat på 1800-talet.

Psykoanalys har varit populärt i vågor – nu används kanske akupunktur eller laserbehandling för många åkommor som tidigare behandlades med psykofarmaka eller terapi. Och gruppdynamik ersätter behovspsykologin (Maslow) och meditation.

När ”organisationskultur” betraktas som manipulerbar uppstår metoder för praktisk management. I en era av företagssammanslagningar (som alltjämt är vanliga) blir det naturligt att uppmuntra bilden av en manipulerbar kultur ungefär som då data fusioneras med hjälp av algoritmer. En gång etablerad som sanning blir den outhärlig för värdeskapande. Kulturskillnader blir föremål för studier, forskare söker anslag, värdegrunder mejslas fram. Kurser ges i skapande av organisationskultur. Kulturkrockar ses som orsak till misslyckanden och konflikter. De har dessutom medialt intresse genom det inbyggda konfliktperspektivet. Säger alltså Riad. Och ironiserar över att det som en gång sågs som motsatsen till natur, nu normaliserats och blivit en del av den.

Eftersom organisationskultur anses finnas används termen på olika sätt. En eller flera parter kan i en konflikt i arbetslivet hävda att deras kultur är hotad – retoriken är svår att stå emot ungefär som svaret på frågan ”Har du slutat slå din fru?” är bekymmersamt. Argumenten tystnar när något erkänt attackerats och maktpositioner förskjuts. Företrädare för underrättselstjänst kan hävda att de har en mycket speciell kultur och kräva särbehandling. Det har förekommit att det skapats så speciella umgängesformer och slutna led inom militära enheter att dessa måst upplösas. Utomstående kan med hänvisning till kultur skaka på huvudet inför detta påstående och hävda motsatsen. ”Organisationskultur” både identifierar problem och förklarar svårigheter i organisationer. Det är svårt att kom-



Figur 2. Schematisk modell över stegen vid skapandet av underrättelseprodukter

ma åt dess ”natur” när det används politiskt och kan vända maktrelationer. För underrättelsetjänsten är det nödvändigt att inse hur olika perspektiv kan användas flexibelt och att det kan vara effektivare att neutralisera en symbol eller artefakt (ett vapen) genom att påverka underliggande värderingar än att gå direkt på målet. Visserligen kan förekomsten av en artefakt signalera organisationskultur och att en sådan finns men indikationer kan vara falska – utan underbyggnad kan den snabbt neutraliseras.

Kultur och underrättelsetjänst

Ur detta kulturperspektiv handlar underrättelsearbete om att inhämta och undersöka artefakter, information om artefakter (meta-artefakter), och att finna indikationer på och försöka fastställa (gemensamma) värden och grundläggande antaganden hos vissa människor (i ledande ställning), grupper eller organisationer. Genom handlingsrepertoar, metoder och teknologier (artefakter – verktyg), regler och organisationsformer, skapas underrättelseprodukter. De är i sig kulturprodukter, artefakter, men på en annan nivå. De ska beskriva, berätta om världen, dess värden, intentioner och de

’sanningar’ som finns ’där ute’. Med underrättelsetjänstens termer är det bearbetning inklusive analys som leder fram till dessa nya artefakter vilka i sin tur kan inhämtas för fortsatt bearbetning (se Figur 2).

De är, som inses, sprungna ur värderingar och grundläggande antaganden vilka spelar in redan på den första nivå av kulturförståelse som *Grundsyn Und* anger, då förhållanden beskrivs. De beskrivs förmodligen med hjälp av de artefakter – begrepp och procedurer som stabs- och underrättelsekulturen tillhandahåller – och i de kategorier som fastställts då databaser skapats. Varje blankett och inmatningsformulär sätter alltså ramarna för beskrivningar. Perspektiv byggs in i beskrivningar på flera sätt och de blir svåra att i efterhand ändra och flytta. Den påföljande tolkningen inriktas redan genom det sätt på vilket världen beskrivs, tekniskt och begreppsligt.

Arbetsformer och underrättelseprodukter säger alltså mycket om den kultur där de skapats, både genom form och innehåll.²⁸ Dessa två slags artefakter, inhämtade respektive skapade, tillkommer som en följd av vissa preferenser, d v s mer eller mindre gemensamma värden och vissa grundläggande antaganden om världen

(underrättelsebehov) och om underrättelsearbete. Dessa preferenser varierar över tiden och organisatoriskt som de kulturprodukter de är: Lagar och förordningar i samhället ändras, pengar, tycke och smak spelar in (allt från högre chefers till lockelsen hos ett nytt datorprogram – analysverktyg). Nu, när underrättelsetjänsten behöver skapa nya arbetssätt ("kultur") anses t ex en ny doktrin vara viktig – *Grundsyn Und 08* tangerar en sådan. Men "doktrin" är i egenskap av artefakt uttryck för en viss kultur och har dessutom olika karaktär i Sverige jämfört med i USA. Den av försvaret eftertraktade ISTAR-förmågan (omväxlande kallad ISR-) förutsätter sannolikt påtagliga kulturella förändringar, allt från nya artefakter till omprövning av värden och sanningar. Betydelsen av att vara försvarsgrensspecifik minskar och kan t o m vara kontraproduktiv. Det handlar om betydligt mer än kosmetiska nya mötesrutiner, uniformsinsignier eller gemensamma databaser. Frågor ställs om makt, motstånd och inflytande som i hög grad kommer till uttryck i artefakter. Den kultur, vare sig vi menar nationellt eller organisatoriskt, som först tar fram en begreppslista och modeller över sin verksamhet kan få ett ointagligt försprång och sedan diktera villkoren.

I en organisation finns olika funktioner vilka kan sägas utgöra subkulturer med egna ändamålsenliga artefakter, värderingar och sanningar. Även procedurerna som utgör dessa aktiviteter är artefakter vilka vilar på en värdegrund. Underrättelsetjänst sker parallellt med t ex bekämpning och PSYOPS och ska lämna underlag för dessa aktiviteter. Verkan förutsätter måldata (d v s en viss typ av artefakt/er) som i sig skapas genom sensorer och underrättelsearbete (jfr *figur 1*). Kulturellt sett har måldata sin grund i preferenserna bakom användning av främst kinetiska vapen, vilket innebär att när må-

len inte lämpar sig för sådana utan är mer abstrakta, uppstår svårigheter. När det är bekämpning som bestämmer takten kanske underrättelsetjänst kommer på mellanhand eftersom det kan vara snabbhet till skott och kinetisk verkan som prioriteras, snarare än eftertänksam analys och långsiktig inhämtning. Man kan säga att det är krigarkulturen som har makten. Analyskulturens strävan efter sekretess och källskydd kommer till korta gentemot krav på fri rörlighet av måldata som kanske t o m anses behöva produceras automatiskt (sensor to shooter).

Artefakter som struktur (i rapporter, analysmetoder) och teknologi (manifesterat i t ex Excel) ses som självklara svar på oreda, kan snabbt skapas och blir generella medel mot allehanda problem. Men de undre två kulturlagren är mer stabila och ifrågasätts mer sällan, kanske eftersom de inom sin kultur anses sanna och riktiga. En bättre underrättelsecykel eller snabbare processor (algoritmer för datafusion) utformas i stället.

Efter första Gulfkriget förefaller betydelsen av HUMINT ha återupptäckts efter det att teknisk inhämtning dominerat under något årtionde. Sedan dess har sökandet efter bättre och kanske automatiserade analysverktyg intensifierats för att bemästra inflödet av data och information (gissningar?) om artefakter, värden och antaganden i omvärlden (dess kultur). Genom att nagelfaraden egna verksamheten ur ett kulturellt perspektiv kan dylika mekanismer komma upp till ytan (beskrivas med hjälp av artefakter) och i någon mån göras hanterbara. Emellertid kan en sådan genomlysning försvåras av andra värden och antaganden (kulturella sanningar), nämligen att en underrättelsetjänsts inre liv och kapacitet är nödvändiga att hålla hemliga. Men detta är inte en naturlag utan snarare en kulturellt betingad uppfattning som både kan och ibland måste förändras. Svårigheten ligger i att bli var-

se när den blivit kontraproduktiv i en social och kulturell situation där det kanske inte ens är tillåtet att där och då (här och nu) prata om den.

Det är lätt att inse att sådana interna kulturella förhållanden präglar såväl det utåtriktade arbetet som hur internt underrättelsearbete bedrivs. Det räcker inte att låta de egna normerna och de därpå vilande procedurerna styra hur arbetet läggs upp, t ex genom att tvinga in allt inhämtat material i färdiga begreppsmodeller, mallar och databaser. Somt låter sig inte infogas. Tvärtom kan standardisering (t ex arbetsspråk) och homogenisering drastiskt filtrera bort sådant som skulle kunna indikera att något viktigt händer. Det språk vi kan vara hänvisade till (engelska, stabsspråket "Bad English", jargong) kan innebära väsentliga begränsningar eftersom det i sig dimensionerar vad som kan tänkas och uttryckas i form av artefakter. Beträffande språket finns ytterligare aspekter som behöver beaktas. En gäller relationen födelse-/hemspråk – arbetsspråk, t ex engelska. Tsedal Neeley m fl²⁹ har i en bred studie i ett globalt företag med engelska som arbetsspråk konstaterat att den i organisations- och kulturstudier ofta förbisedda dimensionen känslor har stor betydelse för det dagliga samarbetet och att språkval och -hänvisning påverkar dem. Det kan handla om allt från missförstånd till frustration och känslor av uteslutning. Inom underrättelsearbete torde kommunikation av känslor vara viktig (förhör, samtal) men svåra att förmedla i skriftliga rapporter (jfr hur känslor ibland uttrycks i e-post med hjälp av symboler). Om sedan steget tolkning läggs till kan ytterligare bort-rationalisering ske.

Beroende på vilket grundspråk som används då förhållandena i ett operationsområde (kulturella och i övrigt) ska beskrivas kan utfallet variera avsevärt beroende på

språkvalet. Tolkning behöver ske så att fenomen betraktas ur det kulturella perspektiv de växer fram.³⁰ För att detta ska bli möjligt behövs en så underbyggd uppfattning som möjligt inte bara om den i princip synliga nivån artefakter (inklusive tal- och skriftspråk) utan även om de undre och osynliga kulturlagren – i såväl den egna som den kultur som ska undersökas.

Underrättelsetjänst och C-IED

När nu underrättelsetjänsten ska lära sig förstå och kunna medverka i C-IED behöver den således kunna gå på djupet av den kultur där IED skapas, förstå dess olika nivåer. Var och en inser att termen IED är sprungen ur ett visst kulturperspektiv och en organisation. I bakgrunden anas en formell och mer teknisk indelning av olika kategorier av explosiva produkter snarare än en viss verksamhet (t ex jägarstrid). Varför är det den teknisk/kemiska produkten som är basen för termen? Men minst lika viktigt är att förstå på vilka grunder "Counter" definieras (ur vilket kulturellt perspektiv). Man arbetar i Sverige och andra västländer med tre steg för denna process, *attack the network*, *defeat the device* respektive *train the force*. Men när någon säger "attack the network" (alternativt "detect") och "defeat the device" har dessa fraser mening i den kultur de skapas (d v s det antas finnas ett s k network, det antas finnas en device eftersom den egna kulturen anser detta). Men "device" kan visa sig vara en chimär eller en tolkning av en mängd tillfälligt sammansatta element. Och "nätverk" (slarvig "svengelska") kan vara något helt annat och i tiden utspritt fenomen än vad det är i Internet-termer. I:et i IED, Improvised, behöver på samma sätt granskas kritiskt. Om det finns värden och intentioner där bakom kan de lika gärna vara systematiskt, raffinerat de-

taljstyrda aktioner till tid och rum, varför ordet opportunistiska kunde vara lämpligare. Men det kan finnas kulturella blockeringar som gör det svårt att tillerkänna en motståndare högre intelligens, överlägsen ledningsförmåga, smidigare samarbete, och bättre logistik, i synnerhet när den egna kulturen (de tre nivåerna) är måttstocken som varken tillåter en sådan (hädisk) uppfattning eller har kulturella resurser (inklusive språket) för att ens upptäcka det hos den främmande.

Omvänt behöver (förmodligen) alla de parter som måste samverka i C-IED och bidra till en sammanlagt optimal underrättelsetjänst skapa den kultur som medger tillräckligt nära samarbete på de tre nivåerna i kulturmodellen. Men det finns en nivå till att fundera över, närmast tillhörande de grundläggande antagandena: I vilket större sammanhang förekommer C-IED? Är det ett uppror, inbördeskrig eller irreguljärt krig? C-IED är en mer konkret verksamhet och kan bli en begriplig symbolhandling i en betydligt mer oklar vidare konflikt som kan rubriceras på olika sätt utifrån politiska snarare än militära skäl. Den överordnade ram som väljs innebär i kulturella termer att en viss handlingsrepertoar blir möjlig och innebär större eller mindre möjligheter att utföra såväl underrättelsetjänst som C-IED. Det finns en risk om IED får karaktär av särskilt hot. Dessbättre är strävan i försvaret att normalisera denna typ av vapen och göra den till en del i vad som alltid måste hanteras. Eftersom vapen är teknologi och artefakter ska något framföras om hur teknologi kan ses ur ett teoretiskt, om än inte kulturteoretiskt, perspektiv.

Kultur och teknologi

Teknologi är samlingsterm för en stor mängd olika artefakter, t ex IED. Teknologier ska-

pas beroende på vissa värderingar och behov i en kulturell kontext, kanske med en tydlig materiell bas. Från historien brukar skapandet av stora bevakningssystem (för stabil samhällsförsörjning) kopplas till utveckling av skrivteknologier och matematik, i sin tur medel för maktutövning och kontroll av resurser av ekonomiska skäl, för disciplinering för långt fler syften än matproduktion. Den intensiva och resurskrävande produktionen av Påsköns statyer förefaller ha varit självförstörande för den kultur som frambringade den – hur kunde människorna driva den till sin spets? Diskussion och spekulationer pågår om hur och varför pyramiderna i det forna Egypten byggdes, om innebörden hos stensättningar som Stonehenge och den som kallas Ales stenar i sydöstra Skåne. Ifråga om ursprunget till den moderna *computern* (i Sverige kallad datorn) finns flera utvecklingslinjer och teorier. På teoriplanet finns anknytningen till ”vår” kulturteori: Artefakter bygger på gemensamma värden och grundläggande antaganden.

När det gäller teknologi eller tekniska produkter i allmänhet finns det i det sammanhang vi studerar bl a socioteknisk teori. Enligt denna är en viss produkt inte färdig då den ”lämnar bandet”. Den är istället flexibelt tolkningsbar. Teorin skiljer på design mode och use mode:³¹ Först sker en teknisk konstruktion (enligt specifikation, för en viss nytta, syfte – *design mode*) och sedan när produkten ska användas sker en social rekonstruktion (i *use mode*): människorna försöker förstå hur produkten ska användas (t ex en maskin eller ett verktyg). Denna typ av rekonstruktion kan äga rum i underrättelsearbete då ett foto av en anläggning (flygfoto), av ett vapen eller fordon tolkas. Vad är det och vad innebär det för oss här och nu? Det är den innebörd som skrivs in av en viss social grupp som bestämmer artefakten.³² Teorin säger också att vissa ar-

tefakter kan vara väldigt ”öppna”, men att det efterhand sker en stabilisering (closure). Vissa artefakter kan förbli öppna länge, t ex legobitar eller råvaror, och blir först efter lång tid stabiliserade. Mobiltelefonen brukar anges som exempel: Först exklusivt kommunikationsmedel, sedan massprodukt för t o m barn och ungdomar.

Begreppet ”Technological Frame”³³ används som en term för att närmast beteckna den kultur där vissa värden, tolkning och artefakter förekommer. Den anses vara en underavdelning av en organisatorisk ram (kultur) och bestå av antaganden, förväntningar och kunskap för att förstå teknologi i en organisation. Ramverket består av inte bara kognitiva utan också sociala och materiella delar. Genom att omdefiniera den för givet tagna ”naturen” hos inte minst människor och teknologier kan nya möjligheter visa sig, vilka kan upphäva ”closure” av teknologier och leda till såväl ny stridsteknik och taktik³⁴ som till konstruktion av IED. IED exemplifierar alltså vad som är möjligt då nya antaganden och värderingar får utlopp. En spårning av dessa faktorer skulle kunna öka möjligheten att både identifiera ”nätverket” och desamrera ”devicen”.

Bearbetning på kulturell grund inom underrättelsetjänst – en sammanfattning

Den koncisa *Grundsyn Und* 08 berör av lättförklarliga skäl varken hur underrättelsetjänst skapar sin egen professionella kultur, att det uppstår en profession med sina egna ofta unika förtecken och värden, eller det som kallas organisatorisk kultur. Den tycks bygga på det första perspektivet, att kultur finns ”därute”.

Redan *Grundsyns* första nivå, baskunskap om kulturella och fysiska förhållan-

den i ett insatsområde för t ex utbildning (*figur 1*), behöver definieras med insikten dels att dessa förhållanden kan påverkas avsevärt då insatsen sker (den är inte statisk), dels att ”den vite kristne rikens värderingar” (ett uttryck använt av en intervjuperson våren 2009) redan från början kan färga vad som ses som kunskap. Våra föreställningar är ofta ärvda.

När olika länders till ett operationsområde utlokaliserade nationella underrättelseorgan (för mellannationell samverkan, s k National Intelligence Cells, NIC) samgrupperas, t ex i Kabul, kan en NIC village³⁵ uppstå. I denna större gemenskap kan efter hand en likartad NIC-kultur utvecklas, och ärvas. Den kan bli en ”särkultur” gentemot den övriga omvärlden med värderingar och aktiviteter som formas utifrån förhållandena på platsen inom det större regelverk som styr vem som får umgås med vem och på vilket sätt.

Inlärdade begrepp avgör vad vi ser (”normalbild” eller ej) och kan uttrycka. Handboken från CAOCL³⁶ belyser den med västerländska mått oerhörda komplexiteten i det afghanska sättet att räkna släktförhållanden och den osynliga och negligerade hierarki inom en familj som leder till väldigt komplexa beslutsprocesser. James Nyce³⁷ pekar liksom brittisk doktrin³⁸ på att ”kultur” tolkas som genom en lins av egna föreställningar. Till synes objektiva blanketter och inmatningsformulär till databaser och register strukturerar tolkningar av världen beroende på de intressen som finns i bakgrunden (JDN 1/09³⁹ har ett formulär för kulturanalys). Med andra ord har de kulturella artefakterna utformats från en bas av gemensamma värden och grundläggande antaganden.

Strukturerande och genererande (även kallad intellektuell) bearbetning⁴⁰ samspelar med återkommande prövning av

strukturer och begrepp vid tolkning och meningsskapande. De bör därför ses som en helhet. En analys av bearbetning ur ett kulturteoretiskt perspektiv kan förmodligen hjälpa till med att klarlägga hur bearbetnings- och kanske underrättelsekulturen ser ut och verkar.

Kulturella konstruktioner behöver inte vara sanna, t ex myter och historieskrivning, utan istället syfta till relationsskapande. Myter kan tjäna som ramar för tolkning av händelser i nuet. De kan inspirera till handling och förklara dem. Myter företräder vissa perspektiv. Islam tillhandahåller vissa religiösa myter vilka tjänar som återkommande modeller och tolkningsmönster för nutida konflikter.⁴¹ Förhållandet torde vara samma inom andra religioner. Konsekvenser för underrättelsetjänsten är att tekniska och föregivet rationella analysmodeller (som kedjan tecken – data – information – kunskap – insikt) framförallt vilar på och uttrycker en mycket begränsad logisk modell som snarare kan förvirra än hjälpa vid analys. Först med en grundlig förståelse av mänsklig kultur (både teoretiskt/perspektiviskt och från fiktiva till faktiska och historiska relationer i samhället och hur de uttrycks med hjälp av artefakter och sociala strukturer) kan tolkning ske.

Kanske den viktigaste kompetensen är att inse hur egna kulturella markörer (vad vi gör, säger, använder, uttryck för grundläggande värderingar) selektivt kan göras synliga beroende på situationen, och inse hur de uppfattas, så att beteendet kan anpassas till de relationer som är viktiga.⁴² Därmed kan kulturell analys begränsas till vad som är operativt meningsfullt istället för att bli en jakt efter endera helhetsinsikt eller endast stanna upp vid definitioner och avgränsningar.

Sammanfattning och fortsatt arbete

Texten bygger på flera års projektarbete. Den utgår från att alla officerare och soldater behöver en grundläggande förståelse av vad ”kultur” är, inom en organisation och i vidare bemärkelse. Den lyfter fram grundläggande kultur- och organisationsteori och olika teoretiska perspektiv, t ex hur begreppet kultur kan användas vid studium av organisationer och verksamhet. Kanske har ”kulturens” mystik minskat och gjorts något mer konkret. Genom att referera till *Grundsyn Und* 08 och erbjuda fler aspekter av kulturförståelse är förhoppningen att de olika bottenarna hos ”kultur” gjorts begripbara. Därtill har begreppet artefakt använts som en hjälpterm – inte något som ska införas i nomenklaturen – men väl underlätta samverkan mellan olika kulturer.

Ansträngningar för att ”kontra” IED torde förutsätta djupa insikter om både de artefakter som används (vilka ju kan vara massproducerade, enkla och billiga) och hur de genom att omtolkas snabbt kan ”öppnas” för nya tillämpningar utan att omkonstrueras i tekniskt hänseende. Artefakten förändras inte fysiskt men väl sin användning, eftersträvar effekter och förståelse, dvs socialt. Om denna typ av inlevelse kan byggas upp torde i bästa fall tillfällena kunna minimeras då sårbarheten för IED är stor, och möjligheterna öka att påverka den värdegrund som de får näring av. Om man inom en organisation blir uppmärksam på sina egna vanor och mönster då det gäller rörelse, transporter och det som styrs av doktrin kan dess förutsägbarhet minska och därmed sårbarheten. Även om det inte går att undvika kanalisering och terräng och bebyggelse kan underrättelse-

tjänsten inriktas i en vidare sfär för att av söka mer än den i vanliga fall tillräckliga operationsmiljön.

Avslutningsvis något om hur kultur kan påverkas och skapas, det kanske viktigaste steget för inte bara underrättelse-tjänsten utan hela insatsförsvaret. Det är olämpligt att satsa på att förstå kulturen ”där ute” eftersom den faktiska situationen i ett insatsområde förändras i och med att insats sker. År av studier kan vara slag i luften. Om inte politisk enighet rått tidigare kan en invasion bli katalysatorn som får människor att enas, trots existensen av vad som ansetts vara objektiva kulturella skillnader. Den som vill gå direkt på målet ”bättre kulturförståelse” kan finna vägledning men också riskera att hamna fel. Bergman⁴³ förordar ”vetgirig ödmjukhet” i ett insatsområde som nödvändigt komplement till det som kan läras in på hemmaplan och hävdar att skillnader måste få förekomma. Han ifrågasätter (med all rätt) om utväxt skägg och bärandet av lokala klädesplagg ger den positiva image som eftersträvas. Checklistekompetens förekommer i enkla manualer och handböcker⁴⁴ men torde vara för ytliga för underrättelsepersonal. Den första linjen som behöver erövrats, vare sig man betraktar underrättelsetjänsten eller moderorganisationen, torde vara de egna dispositionerna uttryckta i termer av kultur. Därmed kan det gå att inom de egna leden samverka och åstadkomma mer än den få n glesa kader som utgör underrättelseorganisationen.

Det finns dessbättre vägledning. Grundläggande studier av organisationsteori kan tjäna som bas eftersom de generellt omspänner även kultur. Minns Sally Riads⁴⁵ argument om ”kultur” som en politisk konstruktion i en organisation. Rob Johnston⁴⁶ studerade CIA och menar att det första steget är att identifiera befintliga normer och

tabun som grund för en interndialog i organisationen om dess plats i en omgivning där det finns konkurrenter. Johnston ser på kultur som avgörande kraft i verksamhet styrande allt från identitet, rekrytering till belöningsssystem, verksamhet och produkter. Han menar att med hjälp av mätbara indikatorer och avvägda ledningsaktiviteter kan olämpliga tendenser upptäckas i tid och motverkas.

Karl Weick och Kathleen Sutcliffe⁴⁷ använder en modell över kultur som liknar ”trenivåmodellen”.⁴⁸ De diskuterar förutsättningen för att ändra kulturen som helhet men avråder: Kulturen är inte homogen utan kan inrymma olika perspektiv. Den är fragmenterad och har skillnader vilka kan vara värdefulla. Det krävs anpassade metoder för att integrera, skapa helhet, och bevara en mix – i en kombination. Ett annat alternativ är att ändra på artefaktnivån genom att introducera nya symboler och den vägen påverka värderingar och underliggande antaganden om världen. Deras tredje alternativ är att påverka värderingar genom att introducera nya sätt att handla, nya metoder och begrepp. Introducering av IT-stöd är ett vanligt exempel.

Det är tveksamt om detta sätt att se på kultur ger önskvärd hållbar utveckling. Försök att detaljstyra utifrån kan uppfattas som manipulation, och generera motkulturer.⁴⁹ För att utveckla underrättelsetjänstens kulturella förmåga kan det istället vara lämpligt att arbeta stegvis i en insats, satsa på att få igång en kommunikation och den vägen identifiera hur en sådan process kan ges en grogrund som är mer än teknisk-språklig. Ytterst handlar professionalismen inom underrättelsetjänst om att först få en operativ omgivning att berätta, sedan att tolka berättelserna, och därefter att förmedla det som anses värdefullt inom egen organisation. Det säger sig själv att det kan finnas mer

som behöver kommuniceras än raka svar på underrättelsebehov. Därför behöver de som samarbetar inom ramen för den arbetsmodell som kallas underrättelsecykeln – chefer, inhämtare, analytiker m fl, kanske utspridda mellan olika ledningsnivåer – vara medvetna om varandras ”kultur” och agera för att hela tiden göra den till något gemensamt som underlättar en öppen kommunikation, i den anda som Grundsyn Und uttrycker och som basen för ISTAR-förmåga. Med Karl Weicks⁵⁰ termer handlar det om att få en organisation, som bygger på besluts- eller handlingsrationalitet och därför behöver säker kunskap och tydliga procedurer,

att samarbeta med vad jag skulle vilja kalla en underrättelsekultur som måste hantlera osäkerhet om än faktafokuserad, betonar kommunikation och mellanmännisklig tillit, samt inte har i förväg definierade sanningar. Språket är centralt och till för mycket mer än faktaöverföring – det kan sägas skapa värden och uppfattningar inte bara genom ord och tecken utan även sin form, symboler och sitt sammanhang, ibland långt utanför sina bakomliggande intentioner.

Författaren är överstelöjtnant och fil dr i ledningsvetenskap vid Försvarshögskolan.

Noter

1. Intelligence, Surveillance, Target Acquisition, Reconnaissance – en snabbare och mer integrerad underrättelseprocess.
2. Att motverka/avvärja Improvised Explosive Devices.
3. *Försvarsmaktens Grundsyn Underrättelse-tjänst 2008 – Grundsyn Und 08*, Försvarsmakten, Stockholm 2008, s 22.
4. Center for Advanced Operational Culture Learning (CAOCL). Afghanistan Operational Culture for Deploying Personnel, Center for Training and Education Command, Marine Corps Combat Development Command Quantico, VA 22134, 2009.
5. Wunderle, William D: "Through the Lens of Cultural Awareness: A Primer for US Arm Forces Deploying to Arab and Middle Eastern Countries", Combat Studies Institute Press, Fort Leavenworth, KS 66027 2006. <http://usacac.army.mil/CAC/csi/INDEX.asp>
6. Projektet intervjuade på direkt uppdrag från MUST ett antal personer inom FM om deras uppfattning och erfarenheter om ledning och processer inom underrättelsetjänsten.
7. Joint Intelligence Preparation of the Battlespace. Motsvarar närmast det svenska begreppet underrättelsebedömning.
8. *Nationalencyklopedins ordbok*, Bra Böcker, Höganäs 1995.
9. Brown, Keith: " 'All They Understand Is Force': Debating Culture in Operation Iraqi Freedom." *American Anthropologist* vol 110 (No 4) 2008, s 443-453.
10. Carrithers, Michael: *Why Humans have Cultures: "Explaining Anthropology and Social Diversity"*, Oxford University Press, Oxford, New York 1992.
11. Grundbetydelsen är (Nationalencyklopedins ordbok del 1, 1995) 'föremål som formats av människor' (till skillnad från naturföremål).
12. Bergman, David: "Vad är egentligen Cultural Awareness", *KKrVAHT*, 5. häftet 2008, s 36-44.
13. *Joint Doctrine Note 1/09, The Significance of Culture to the Military*, MoD Development, Concepts & Doctrine Centre, Shrivenham, Swindon, UK 2009.
14. *Ibid*, s 1-2.
15. Salmoni, Barak A och Holmes-Eber, Paula: *Operational Culture for the Warfighter; Principles and Applications*, Marine Corps University Press, Quantico, Virginia 2008.
16. Nyce, James M: *Analyzing and understanding "culture"*, Arbetsdokument – projekt PM, september 2009.
17. *Cultural Generic Information Requirements Handbook* (C-GIRH), Marine Corps Intelligence Activity (000-GIRH-2634-001-08), USMC augusti 2008.
18. Op cit not 13. Doktrinen råder likaså ett "vi – de andra"- tänkande.
19. Abrahamsson, Bengt och Andersen, Jon Aarum: *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*, Liber, Malmö 2005.
20. *Ibid* s 125.
21. Jfr Op cit, not 16.
22. Op cit, not 19.
23. Jfr Grundsyns kulturprincip Op cit not 3.
24. Jfr Op cit, not 10.
25. Averill (1992) definierar ethos (Norstedts: sv etisk grundsyn, livssyn) som operativ karaktär hos ett samhälle, en funktion av variabler som fördelning av makt och status, kriterier för belöning och bestraffning, och mekanismer för hur balansen skapas mellan den enskildes och kollektivets tillvaro. Språk och ritualer är centrala för att skapa och reproducera den sociala grundsynen och dess normer.
26. Op cit, not 8.
27. Riad, Sally: "The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration", *Organization Studies*, Vol 26 (10) 2005, s 1529-1554.
28. Jfr Op cit, not 16.
29. Neeley, Tsedal; Hinds, Pamela J och Durnell Cramton, Catherine: *Walking Through Jelly: Language Proficiency, Emotions, and Disrupted Collaboration in Global Work*, Harvard Business School, Arbetsdokument 09-138, 2009. <http://www.hbs.edu/research/pdf/09-138.pdf> (2010-05-18)
30. Op cit, not 16.
31. Orlikowski, Wanda J: "The Duality of Technology" i Bryant, Christopher G A och Jary, David (red): *The Contemporary Giddens, Social Theory in a Globalizing Age*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire och New York 2001, s 62-96.
32. Bijker, Wiebe E: *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs, Toward a Theory of Sociotechnical Change*, MIT Press, Cambridge, Mass; London, England 1997.
33. Orlikowski, Wanda J och Gash, Debra C: "Technological Frames: "Making Sense of

- Information Technology in Organizations”, *ACM Transactions on Information Systems*, Vol 12 1994, s 174-207.
34. Weixman, Eyal: ”Lethal Theory”, 2006.
http://roundtable.kein.org/files/roundtable/Weizman_lethal%20theory.pdf (2007-06-10).
 35. Begrepp som intervjupersoner använt.
 36. Op cit, not 4.
 37. Op cit, not 16.
 38. Op cit, not 13.
 39. Ibid.
 40. Underrättelsehandboken försöksutgåva 2006.
 41. Hjärpe, Jan: *Förändringens vind*, Leopard förlag, Stockholm 2009.
 42. Persson, Per-Arne: *Understanding and Creating Cultures – the Intelligence Function’s Raisons d’être*. Intelligence Analysis in the Asia-Pacific Conference 2007, Adelaide, 17-19 september, The University of Adelaide, School of History and Politics & the Australian Institute of International Affairs, 2007.
 43. Op cit, not 12.
 44. Op cit, not 17.
 45. Op cit, not 27.
 46. Johnston, Rob: *Analytic Culture in the U.S. Intelligence Community: An Ethnographic Study*, Central Intelligence Agency, Washington, DC 2005.
 47. Weick, Karl E och Sutcliffe, Kathleen M: *Managing the Unexpected - Resilient Performance in an Age of Uncertainty*, John Wiley & Sons, Inc/Jossey-Bass, San Francisco 2007.
 48. Jfr op cit, not 19.
 49. Jfr op cit, not 27.
 50. Weick, Karl E: *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oakes, CA; London; New Dehli 1995.