



FOI MEMO

Projekt/Project
Värdering för utveckling av
ledningssystem

Sidnr/Page no
1 (11)

Projektnummer/Project no Uppdragsgivare/Client
E38571 Försvarsmakten
FoT-område
Ledning och MSI

Författare/Author
Johan Nordström, Per-Anders Oskarsson, Petter
Norrbloom

Datum/Date Memo nummer/Number
2025-01-20 FOI Memo 8834

Förmågemodell med generiska frågeställningar för utvärdering av övning

Beställningsnummer: AT.9220222

Beställningsnamn: Ledning och MSI 25

Titel/Title

**Användning av en förmågebaserad värderingsmodell med generiska
frågeställningar för utvärdering efter övning**

Memo nummer/Number

FOI Memo 8834

Titel/Title

Användning av en förmågebaserad värderingsmodell med generiska frågeställningar för utvärdering efter övning

Memo nummer/Number

FOI Memo 8834

1 Inledning

Värderingar av ledningssystem fyller en viktig funktion för att generera kunskap om specifika faktorer som kan användas för att förbättra ledningssystemets förmåga. För att generera sådan kunskap krävs att värderingar undersöker hur ledningssystemets komponenter, organisation och arbetssätt kan förändras så att ledningssystemets förmåga höjs, snarare än måluppfyllnad och resultat (Nordström m.fl., 2024).

Under 2016–2021 genomförde Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI) på uppdrag av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) ett forskningsprojekt där bland annat en modell för tvärspektoriell krishanteringsförmåga inklusive en metod för att utvärdera krishanteringsförmågan utvecklades (Hallberg m.fl., 2021a). Eftersom den utvecklade modellen fokuserar på aktiviteter och de bakomliggande förutsättningarna som bygger upp ledningsförmågan har den bedömts som lämplig att vidareutveckla för att möjliggöra värdering av Försvarsmaktens ledningssystem, åtminstone på bataljons- och kompaninivå (Nordström m.fl., 2024).

Syftet med den studie som redovisas i detta memo var att utvärdera ett försök att tillämpa en modifierad variant av modellen för tvärspektoriell krishanteringsförmåga för värdering av en övning med 30:e hemvärnsbataljonstaben. Försöket begränsades till att omfatta värdering av en planeringsuppgift där en grupp personer från S2/9, S3/5 och S4-sektionerna, utifrån högre chefs order, skulle ta fram en order till underställda chefer.

1.1 Utvärderingsmodellen

Modellen för tvärspektoriell krishanteringsförmåga består två olika delar: En förmågemodell som beskriver tvärspektoriell krishanteringsförmåga samt en uppsättning generiska frågeställningar för att värdera förmågorna (Hallberg m.fl., 2021b; Hallberg m.fl., 2021c). I de följande avsnitten beskrivs kortfattat de två delarna.

1.1.1 Förmågemodellen

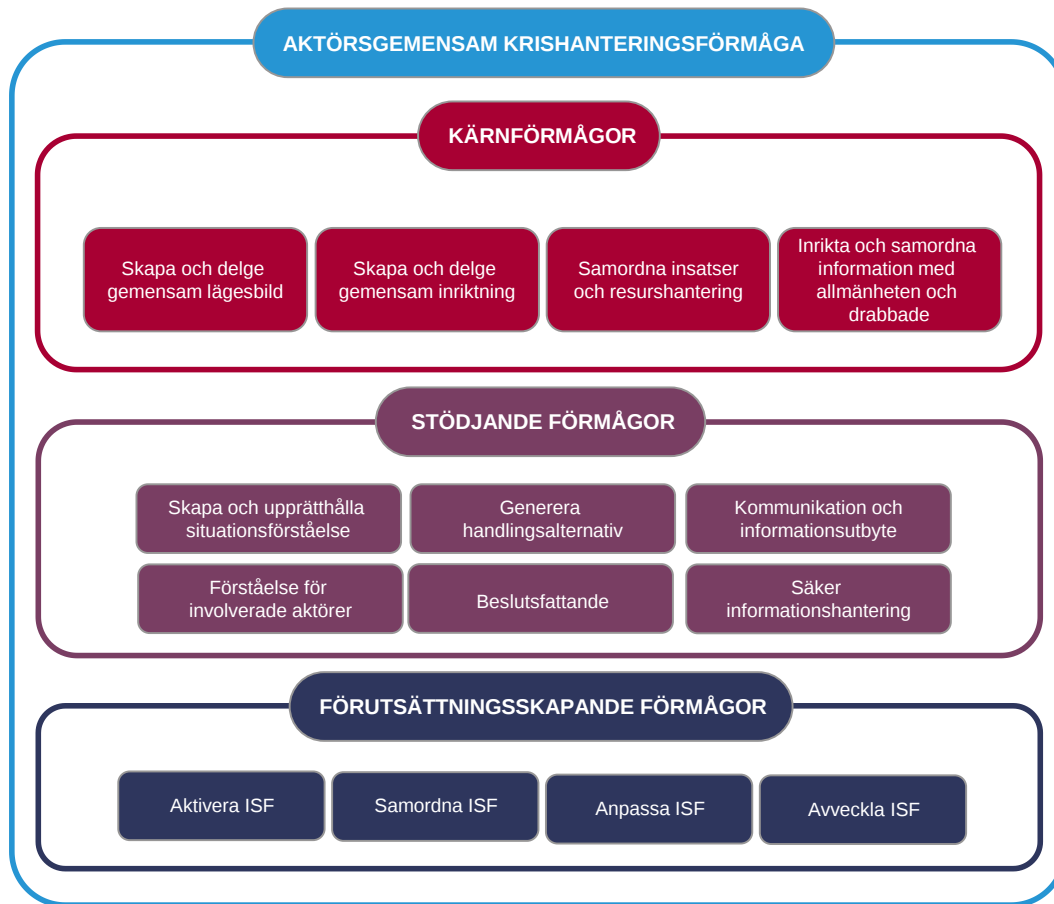
Förmågemodellen för tvärspektoriell krishanteringsförmåga är uppbyggd av fyra kärnförmågor, sex stödjande förmågor och fyra förutsättningsskapande förmågor (figur 1), vilka tillsammans bygger upp den tvärspektoriella krishanteringsförmågan. Kärnförmågorna utgör grunden för ledningsförmåga och har en direkt påverkan på ledningssystemets prestation. De stödjande förmågorna är nödvändiga byggstenar för att upprätthålla kärnförmågorna och varje stödjande förmåga påverkar flera kärnförmågor. Slutligen avser de förutsättningsskapande förmågorna sådana förmågor som måste vara upprättade för att möjliggöra en effektiv ledning (Hallberg m.fl., 2021b). Modellen är utvecklad för det svenska krisledningssystemet och behöver därför anpassas för att kunna användas för värdering av Försvarsmaktens ledningssystem (Nordström m.fl., 2024). Kärnförmågorna såväl som de förutsättningsskapande förmågorna har utvecklats med militära förlagor (Granåsen m.fl., 2019). I figur 1 redovisas modellen i sin ursprungliga form.

Titel/Title

Användning av en förmågebaserad värderingsmodell med generiska frågeställningar för utvärdering efter övning

Memo nummer/Number

FOI Memo 8834



Figur 1: Modellen för tvärssektoriell krishanteringsförmåga (Hallberg m.fl., 2021b).

1.1.2 Generiska frågeställningar

För att värdera de förmågor som ingår i modellen skapade Hallberg m.fl. (2021c) två uppsättningar generiska frågeställningar. En uppsättning frågor som fokuserar på förmågorna i sig och en uppsättning frågor som fokuserar på vilka förutsättningar som finns för att upprätthålla förmågorna.

Vid en värdering baserad på modellen väljs de förmågor som är intressanta för värderingens frågeställning(ar) ut., varvid [förmåga] i de följande generiska frågeställningar ersätts med den eller de förmågor som ska värderas (Hallberg m.fl., 2021c s. 4):

- 1) I vilken utsträckning fanns förmågan att [förmåga]?
 - a. Beskriv i vilka sammanhang lärdomar om förmågan kan dras?
 - b. Hur viktig var förmågan i olika skeden av övningen?
 - c. Hur förändrades förmågan under hanteringen av övningen?
- 2) Vad avseende förmågan att [förmåga] fungerade särskilt bra
 - a. Vad berodde detta på?
 - b. Vad fick detta för positiva effekter?
- 3) Vad avseende förmågan att [förmåga] fungerade otillräckligt?
 - a. Vad berodde detta på?
 - b. Vad fick detta för negativa effekter?
- 4) Hur kan förmågan att [förmåga] vidmakthållas och utvecklas?

Titel/Title

Användning av en förmågebaserad värderingsmodell med generiska frågeställningar för utvärdering efter övning

Memo nummer/Number

FOI Memo 8834

För att gå ytterligare på djupet vid en värdering och undersöka hur förutsättningarna för att upprätthålla en viss förmåga ser ut, bör dessutom även kompletterande frågor ställas (Hallberg m.fl., 2021c s. 6). När dessa kompletterande frågor ställs ersätts [förutsättningen] med antingen *rutiner*, *tekniska stödsystem* eller *kompetens*:

- 1) I vilken grad fanns [förutsättningen] för förmågan [förmåga]?
- 2) Nyttjades tillgänglig[a] [förutsättningen] för förmågan [förmåga]?
 - a. Om inte, varför?
- 3) Fungerade tillgänglig[a] [förutsättningen] för förmågan [förmåga]?
- 4) Hur kan [förutsättningen] inom ramen för förmågan [förmåga] förbättras?

2 Metod

I detta kapitel beskrivs hur modellen för tvärspektoriell krishanteringsförmåga anpassades till militära ledningssystem och hur modellen prövades på 30:e hemvärnsbataljonstaben.

2.1 Modifiering av modellen för krishanteringsförmåga

Eftersom modellen för tvärspektoriell krishanteringsförmåga är tydligt anpassad till förutsättningarna och förhållandena i det svenska krisberedskapssystemet krävdes en modifiering av modellen innan den kunde användas för värdering i en försvarsmaktskontext. Detta modifieringsarbete har genomförts av en grupp forskare vid FOI¹. Eftersom samtliga förutsättningsskapande förmågor i den ursprungliga modellen fokuserar på inriktnings- och samordningsfunktioner (ISF), vilket saknar en militär motsvarighet behövde dessa förmågor förändras. Därtill behövde en kärnförmåga och en stödjande förmåga modifieras i modellen. I tabell 1 beskrivs de förändringar som gjordes i modellen för tvärspektoriell krishanteringsförmåga för att anpassa den till en försvarsmaktskontext. Den modifierade modellen återfinns i figur 2.

Tabell 1: Genomförda anpassningar i förmågemodellen.

Ursprunglig förmåga	Ny lydelse	Kommentar
Inrikta och samordna information med allmänheten och drabbade	Inrikta och samordna information med civila aktörer	Inom ett militärt ledningssystem behöver inte enbart information till allmänheten inrikta och samordnas, utan även information till olika civila aktörer (exempelvis statliga myndigheter, regioner och kommuner).
Förståelse för involverade aktörer	Förståelse för involverade förband	Inom det svenska krishanteringssystemet finns ett behov av att inrikta och samordna olika <i>aktörers</i> verksamhet. Inom militär ledning är fokus istället på att inrikta och samordna olika <i>förbands</i> verksamhet.

Tabellen fortsätter på nästa sida

¹ Författarna till detta memo samt N. Hallberg och M. Granåsen (som var delaktiga i framtagandet av den ursprungliga förmågemodellen).

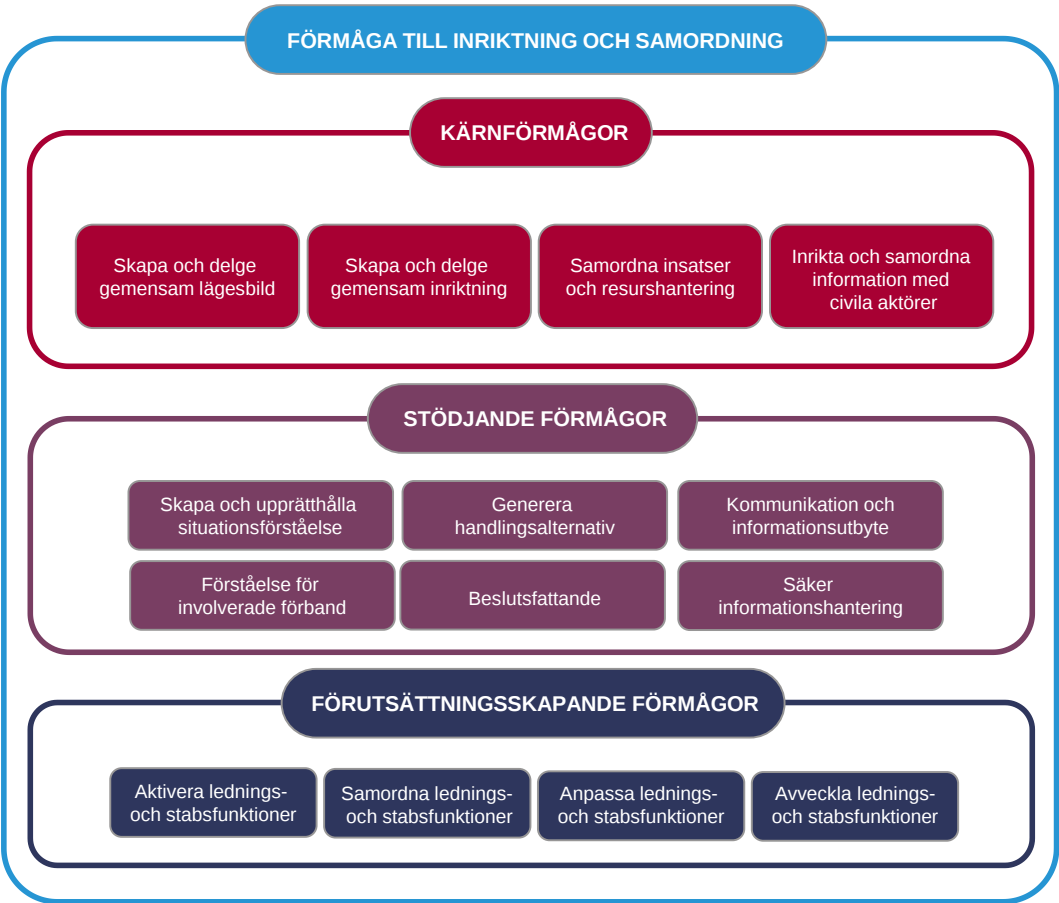
Titel/Title

Användning av en förmågebaserad värderingsmodell med generiska frågeställningar för utvärdering efter övning

Memo nummer/Number

FOI Memo 8834

Ursprunglig förmåga (forts.)	Ny lydelse	Kommentar
Aktivera ISF	Aktivera lednings- och stabsfunktioner	Inriktnings- och samordningsfunktioner (ISF) inom krisberedskapssystemet syftar till att åstadkomma inriktning- och samordning inom ett system där ingen aktör har befälsrätt över någon annan, varför samverkan mellan aktörerna krävs. I ett militärt system där inriktning och samordning i de flesta fall åstadkoms genom ledning (befäl) finns ingen motsvarande funktion. Istället blir olika former av lednings- och stabsfunktioner viktiga för att åstadkomma inriktning och samordning.
Samordna ISF	Samordna lednings- och stabsfunktioner	
Anpassa ISF	Anpassa lednings- och stabsfunktioner	
Avveckla ISF	Avveckla lednings- och stabsfunktioner	



Figur 2: Den modifierade förmågemodellen.

2.2 Övningen

Övningen i vilken värderingsmetoden prövades utgjordes av en lokal ledningsträningsövning för 30:e hemvärnsbataljonstaben. Då det vid övningen varken förekom underställda förband eller motspel kom provet av värderingsmetoden att fokusera på en planeringsuppgift som var fokuserad

Titel/Title

Memo nummer/Number

Användning av en förmågebaserad värderingsmodell med generiska frågeställningar för utvärdering efter övning

FOI Memo 8834

på en för förbandet skarp uppgift. I planeringsarbetet, som leddes av stridsledare från bataljonsstabens S3/5-sektion, ingick även representanter från bataljonsstabens S2/9- och S4-sektioner. Även om planeringen skedde mot en skarp uppgift i händelse av hemvärnslarm var huvudsyftet med gruppens arbete att öva stabsmedlemmarna i användning av *planering under tidspress (PUT)*².

2.3 Prov av modellen

Efter dialog med bataljonschefen för 30:e hemvärnsbataljonen var ursprungstanken att fokusera värderingen på den förutsättningsskapande förmågan *aktivera lednings- och stabsfunktioner*. Då övningen i praktiken innebar att ledningsplatsen inte byggdes ut med samtliga sambands- och ledningsstödsystem ändrades inriktningen efter samråd med stabschefen till att omfatta en planeringsuppgift, med stöd av *planering under tidspress*, som en grupp stabsmedlemmar från S3/5-, S2/9- och S4-sektionerna tilldelats. *Planering* finns dock inte som enskild förmåga i förmågemodellen för värdering av krishanteringsförmåga (figur 1) utan ingår som delar i beskrivningarna av förmågorna *generera handlingsalternativ* och *beslutsfattande* (Hallberg m.fl., 2021b, s. 6):

Generera handlingsalternativ avser förmågan att skapa alternativa förslag och omfall för att lösa så väl förväntade som uppkomna händelseutvecklingar. Denna förmåga är av vikt för förmågan att anpassa inriktningar och aktiviteter i förhållande till situationens utveckling. Följande aspekter av förmågan är centrala:

- Skapa handlingsalternativ inklusive förutsättningar och konsekvenser samt tillhörande omfall.
- Beskriva handlingsalternativ inklusive förutsättningar och konsekvenser samt tillhörande omfall.
- Värdera valda handlingsalternativ.

Beslutsfattande avser förmågan att, utifrån situationen, värdera och besluta om alternativ. Denna förmåga förutsätter att det finns ett arbetssätt som möjliggör att beslut kan fattas aktörsgemensamt. Det kan exempelvis handla om att individer som är direkt engagerade i det aktörsgemensamma arbetet har mandat av sina organisationer att fatta beslut. Följande aspekter av förmågan är centrala:

- Bereda beslut inom ramen för fastställd organisation och tid.
- Identifiera vem (organisation och befattning) som har mandat att fatta beslut.
- Fatta beslut inom ramen för fastställd organisation.
- Kommunicera beslut till berörda aktörer.

Under försöket gjorde FOI:s forskargrupp³ bedömningen att innebörden i de generiska frågorna skulle blir ottydlig för stabsmedlemmarna om <förmåga> (avsnitt 1.1.2) byttes ut mot *generera handlingsalternativ* respektive *beslutsfattande*. Istället användes därför begreppet *planering* som benämning på den aktuella förmågan när de generiska frågorna ställdes. På grund av övningens utformning där det inte fanns något motspel eller underställda enheter bedömdes dessutom frågorna 1a och 1b inte vara relevanta varvid dessa frågor utgick. De frågor som användes i samband med värderingen var därmed följande:

- 1) I vilken utsträckning fanns förmågan *till planering*?
 - c. Hur förändrades förmågan under hanteringen av övningen?
- 2) Vad avseende förmågan *till planering* fungerade särskilt bra
 - a. Vad berodde detta på?
 - b. Vad fick detta för positiva effekter?
- 3) Vad avseende förmågan *till planering* fungerade otillräckligt?
 - a. Vad berodde detta på?
 - b. Vad fick detta för negativa effekter?

² PUT beskrivs i Thunholm (2003).

³ Författarna till detta memo.

Titel/Title

Memo nummer/Number

Användning av en förmågebaserad värderingsmodell med generiska frågeställningar för utvärdering efter övning

FOI Memo 8834

- 4) Hur kan förmågan till planering vidmakthållas och utvecklas?

Frågorna som undersöker förutsättningarna för en viss förmåga formulerades enligt följande:

- 5) I vilken grad fanns rutiner/tekniska stödsystem/kompetens för att genomföra planering?
- 6) Nyttjades tillgänglig(a) rutiner/tekniska stödsystem/kompetens för att genomföra planering?
- a. Om inte, varför?
- 7) Fungerade tillgänglig(a) rutiner/tekniska stödsystem/kompetens för att genomföra planering?
- 8) Hur kan rutiner/tekniska stödsystem/kompetens inom ramen för förmågan till planering förbättras?

Deltagare i värderingen var de personer i den grupp som deltagit i planeringsarbetet samt chefen för stabens S3/5-sektion⁴ (sammanlagt 5 personer) och FOI:s forskargrupp⁵. Värderingen leddes av en forskare från FOI som ställde de frågor som redovisats tidigare i detta avsnitt. Denna person skrev även upp nyckelord på en whiteboardtavla som baserade på de synpunkter som framfördes i samband med värderingen. De två övriga forskarna från FOI anteckningar för att dokumentera provet.

När värderingen var avslutad, det vill säga när alla värderingsfrågor enligt ovan hade besvarats, genomfördes en utvärdering av själva värderingsmetoden. Denna skedde genom att samma person som ställde värderingsfrågorna modererade en dialog där deltagarna fick ge synpunkter på hur de uppfattade metoden och om de bedömde att den genererade mer eller mindre kunskap än vad som normalt framkommer vid en värdering efter övning samt om metoden är relevant att använda och vidareutveckla.

3 Resultat

Resultaten från provet av den förmågebaserade värderingsmetoden har delats upp i två avsnitt. Först redovisas bataljonsstabsmedlemmarnas synpunkter på värderingsmetoden, följt av ett avsnitt med en beskrivning de erfarenheter som FOI:s forskargrupp gjorde i samband med användning av modellen.

3.1 Synpunkter på värderingsmetoden

Deltagarna från 30:e hemvärnsbataljonstaben ansåg att frågorna var relevanta och att de skapar en struktur för diskussioner om ledningssystem. I jämförelse med diskussioner som har genomförts efter tidigare övningar uppfattade gruppen som genomförde värderingen att metoden hjälpte dem att gå mer på djupet i diskussionerna än efter tidigare värderingar där motsvarande stöd som erhöles från den aktuella metoden har saknats. Detta ledde till att gruppen kunde komma till mer långtgående slutsatser och komma till djupare insikter om ledningssystemet än tidigare. Samtidigt poängterade gruppen att svaren på frågorna behöver tolkas och att det även behöver tas fram en plan för vad och hur ledningssystemet ska förändras för att det ska leda till faktiska förbättringar. Under dialogen togs det upp att det vore bra om metoden kunde kompletteras med ytterligare frågor som berör mer ”mjuka” frågeställningar, exempelvis rörande gruppdynamik och samarbete.

Några deltagare ansåg att värderingen bör begränsas till de viktigaste frågeställningarna, till exempel genom att de tre viktigaste punkterna avseende vad som fungerade bra eller otillräckligt lyfts fram och hur gruppen kan arbeta vidare med dessa. Andra deltagare menade dock att antalet punkter som får tas upp inte bör begränsas.

⁴ Tillika övningsledare för övningens planeringsmoment.

⁵ Författarna till detta FOI-Memo.

Titel/Title

Memo nummer/Number

Användning av en förmågebaserad värderingsmodell med generiska frågeställningar för utvärdering efter övning

FOI Memo 8834

Det framfördes förslag på att metoden kan användas för återkommande värderingar i samband med längre övningar. Syftet med detta skulle vara att genomföra värderingar direkt efter olika övningsmoment, när innehållet fortfarande är i färskt i minne hos deltagarna. Avsikten med detta är att förebygga att diskussionspunkter glöms bort till den värdering som normalt sker först efter övningen. Detta gör det också möjligt att identifiera aspekter som fungerat bra eller otillräckligt redan under övningens gång, istället för enbart efter att övningen avslutats.

Metoden ansågs som lovande av deltagarna och att det är värt att fortsätta med och vidareutveckla den, förutsatt att det inte redan finns någon motsvarande metod. Fördelar som deltagarna tog upp med metoden var att den ger kvalitativa insikter om hur ledningssystemet fungerat, jämfört med exempelvis metoder som ger en poäng på hur bra systemet fungerat men som är svåra att tolka för deltagarna. Det uttrycktes en viss förvåning över att metoden fungerade så bra som den gjorde trots att detta var första gången som den testades som vid en värdering, och att metoden troligtvis kan bli ännu bättre efter ytterligare vidareutveckling. I detta avseende framfördes önskemål om att testa modellen under en sexdagarsövning 2025, och då värdera flera gånger med metoden och införa förändringar efter respektive värdering. Detta ansågs fördelaktigt eftersom det då finns möjlighet att pröva nya arbetssätt under den aktuella övningen istället för att vänta till nästa övning (året efter) och riskera att glömma bort de gjorda erfarenheterna.

Beträffande utveckling av värderingsmetoden så ansåg deltagarna att det är en fördel om utvecklingen av metoden sker tillsammans med militära förband (grupp) under en längre tid, så att deltagarna kan ge återkoppling på hur metoden förändras över tid.

En synpunkt på metoden är att den är beroende av vem som leder värderingen. Det vill säga vilken person som bestämmer vilka frågor som ska ställas, vilka uppföljningsfrågor som ställs och som i förekommande fall noterar nyckelord som avspeglar deltagarnas synpunkter på en whiteboardtavla eller motsvarande. Deltagarna menade även att det är viktigt att analysera hur resultaten från en värdering ska omhändertas, och de efterlyste att metoden kompletteras med en vägledning för hur materialet som tas fram genom dialogen kan bearbetas och omhändertas i det fortsatta arbetet med att utveckla ledningssystem.

Deltagarna ansåg även att det inför en framtida användning av metoden är fördelaktigt om det innan en övning planeras vad som ska värderas och hur värderingen ska genomföras. Detta för att kunna förbereda så bra och uttömmande svar som möjligt under värderingen.

3.2 Erfarenheter från användning av metoden

Detta avsnitt redovisar FOI:s forskargrups tankar, erfarenheter och reflektioner kring användningen av metoden i samband med värderingen av 30:e hemvärnsbataljonstabens övning.

Bedömningen är att värderingsmetoden ledde till konstruktiva diskussioner mellan stabens medlemmar och att det genererades insikter som kan ligga till grund för förbättring av ledningssystemet. På fråga 1 konstaterades huvudsakligen att förmågan till planering fanns, även om en viss diskussion fördes om hur förmågan förändrades under övningens gång. Den begränsade diskussion som fördes avseende fråga 1 kan ha orsakats av övningens upplägg som inte bedömdes ha utmanat förmågan till planering i särskilt stor utsträckning, eftersom övningen var statisk samt att den innebar att övningsdeltagarna endast genomförde en planeringsuppgift.

På fråga 2 och 3, som avsåg vad som fungerade bra respektive otillräckligt, identifierades flera punkter att arbeta vidare med på respektive fråga. Diskussionerna som gruppen från bataljonsstaben förde var konstruktiva och punkterna som identifierades var relevanta och konkreta nog för att kunna ligga till grund för ett kommande arbete med att förbättra ledningssystemet. Även fråga 4 genererade konkreta kunskaper som kan användas för att utveckla, förvalta och vidmakthålla förmågan. En vidareutveckling av metoden är att i samband med att fråga 4 ställs, tydligare uttrycka att svaret på denna bör bygga vidare på de punkter som identifierats genom fråga 2 och 3.

Titel/Title

Memo nummer/Number

Användning av en förmågebaserad värderingsmodell med generiska frågeställningar för utvärdering efter övning

FOI Memo 8834

Frågorna 5–8 som avsåg förutsättningar för förmågor (rutiner, tekniska stödsystem och kompetens) genererade i vissa fall relevanta diskussioner. Beträffande rutiner diskuterade gruppen huruvida rutiner fanns, om de nyttjades och varför eller varför inte rutinerna nyttjades. Dessa diskussioner bedömdes som relevanta och konstruktiva. Tekniska stödsystem diskuterades nästan inte alls, främst på grund av att tekniska stödsystem inte använts i större utsträckning under övningen. Gällande kompetens genomfördes relevanta diskussioner kring flera aspekter. Det noterades dock att det kan behövas stöd för att diskutera vissa ”mjuka” frågor, exempelvis rörande gruppdynamik då det kan vara svårt för gruppen själv att lyfta fram vad som behöver diskuteras.

Exempel på faktorer som togs upp i diskussionerna vid användning av metoden var otydligheter i vem som skulle leda planeringsgruppens arbete eftersom gruppen var sammansatt av personal från olika stabssektioner, att det fanns ett behov av att lyssna mer på varandra och att gruppen behövde kunna gå vidare i sitt arbete trots att det fortfarande fanns osäkerheter avseende läget som inte var klarlagda. Även riskerna med bristande tillit och grupptänkande (*eng. groupthink*) togs upp under diskussionerna, även om detta inte var kopplat till någon direkt erfarenhet som gruppen gjort under övningen. Behovet av ökad kompetens i hur ledningsstödsystemet (ISHV) ska användas togs också upp i samband med diskussionerna. En slutsats som gruppen drog i samband med värderingen är att planering och ledning är ”ett hantverk” där PUT utgör grunden, men att det krävs övning för att vidmakthålla och utveckla förmågan till planering och ledning.

4 Diskussion

Det prov av värderingsmetoden som genomfördes belyser fördelarna med de generiska frågeställningarna, då frågeställningarna relativt lätt kunde anpassas till föreliggande kontext genom att den ”förmåga” som stoppades in i frågeställningarna ändrades. En erfarenhet från användningen av metoden är att metoden ibland inte kan följas i detalj, utan att det behöver ske en viss anpassning av de generiska frågeställningarna så att de passar till den aktuella värderingskontexten. Exempelvis kan frågorna behöva omformuleras så att de blir tydligare för de som ska delta i värderingen. Ytterligare en erfarenhet från det genomförda försöket är att en översyn av hur de olika förmågorna har formulerats, särskilt med avseende på de stödjande förmågorna, bör göras samt att det bör finnas en enklare instruktion alternativt en lathund för hur metoden ska användas.

Metoden kan anpassas till tillgänglig tid för en värdering. I det aktuella försöket var tiden begränsad varför endast en förmåga värderades. Beroende på tillgänglig tid för värdering kan antalet förmågor som värderas varieras. Detta möjliggör snabba värderingar under pågående övning för att identifiera faktorer som behöver utvecklas, men även omfattande värderingar som omfattar flera olika förmågor för att på så sätt skapa en mer fullständig bild av systemets förmåga och vad som kan förbättras. En fördel vid användning av de generiska frågeställningarna för värdering är att det då inte krävs en omfattande utbildning på själva värderingsmetoden. Däremot krävs att de personer som deltar i värderingen har kompetens inom det område som värderas, det vill säga personerna som deltar i värderingen måste ha kunskap inom militära ledningssystem. Detta bör i sig inte vålla några problem eftersom det är önskvärt att metoden används tillsammans med en tillitsbaserad form av värdering där gruppen värderar sin egen förmåga, alternativt att en motsvarande grupp från en annan organisationsenhet under kollegiala former värderar dem⁶. Att värderingsmetoder bidrar till att utveckla tilliten inom organisationer är viktigt, eftersom det ger mer välfungerande grupper och organisationer samt stora organisationers effektivitet (Bringselius, 2019; La-Porta m.fl., 1996).

I anslutning till värderingen ställdes en fråga från en representant från militärregiongruppen om vad som skiljer den aktuella värderingsmetoden från värderingsmetoden *Militär analysmetodik för reliabla taktiska värderingar* (MARTA) som används av exempelvis Markstridsskolan (MSS). En

⁶ Kollegiala värderingsformer och fördelarna med dessa finns beskrivna i bl.a. Bringselius (2019) och Nordström m.fl. (2024).

Titel/Title

Memo nummer/Number

Användning av en förmågebaserad värderingsmodell med generiska frågeställningar för utvärdering efter övning

FOI Memo 8834

slutsats efter att ha tagit del av beskrivningar av MARTA (Dahlgren & Lindberg, 2015; Dahln, 2020) är att Marta ställer relativt stora krav på resurser i form av personal för att genomföra värderingar och även att personalen är tränad på att använda metoden. MARTA bygger även på en mer traditionell syn på uppföljning och värdering, exempelvis genom att en extern grupp genomför värderingen, vilket kan försvåra en mer tillitsbaserad uppföljning och värdering⁷.

5 Slutsatser

Resultaten från det första försöket med användning av den förmågebaserade värderingsmetodikerna med 30:e hemvärnsbataljonsstaben visade att metoden har potential att förbättra värderingar efter övningar så att de genererar mer kunskap om hur ledningssystem kan utvecklas. Metoden är dock inte färdigutvecklad, vilket innebär att det behöver ske en fortsatt utveckling och prövning av metoden. Den fortsatta utvecklingen av metoden bör ske i nära samarbete med Försvarsmakten och kan med fördel göras med en aktionsforskningsmetodik.

Referenser

Bringselius, L. (2019). *Uppföljning ur ett tillitsperspektiv* (Rapport nr 07). Tillitsdelegationen, Regeringskansliet.

Dahln, L. (2020). *Kvalitetssäkring av MARTA* (FOI Memo 4932). Totalförsvarets Forskningsinstitut.

Dahlgren, C., & Lindberg, A. (2015). *MARTA 2015 - Utvecklingsmöjligheter och reflektioner från övningsdeltagande* (FOI Memo 5556). Totalförsvarets Forskningsinstitut.

Granåsen, M., Hallberg, N., Josefsson, A., Ekenstierna, C. & Barius, P. (2019). *Ledningskoncept 2035: Resultat av 2018 års konceptutveckling*. Totalförsvarets forskningsinstitut.

Hallberg, N., Eriksson, P., Olsén, M., Nordström, J., Herkevall, J., Darin Mattsson, K., Oskarsson, P.-A. & Johansson, B. (2021a). *Koncept och metoder för stärkt krisberedskap genom samverkansövningar: Projektet KOMET* (MSB 1878 - nov 2021). Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.

Hallberg, N., Olsén, M., Oskarsson, P.-A., Nordström, J. & Granåsen, M. (2021b). *Förmågemodell för aktörsgemensam krishantering* (FOI Memo 7571).

Hallberg, N., Oskarsson, P.-A., Nordström, J., Olsén, M. & Granåsen, M. (2021c). *Värdering av aktörsgemensam krishanteringsförmåga* (FOI Memo 7587). Totalförsvarets forskningsinstitut.

La Porta, R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1996). *Trust in large organizations*. National Bureau of Economic Research.

Nordström, J., Oskarsson, P.-A., Andersson, P. S., Stenius, C., Melbi, A., Alenljung, Z. & Thorstensson, M. (2024). *Perspektiv på värdering av ledningssystem: En kunskapsöversikt inför framtida utveckling av metodik* (FOI-R--5634--SE). Totalförsvarets forskningsinstitut.

Thunholm, P. (2003). *Military decision making and planning: Towards a new prescriptive model* (Department of Psychology 2003) [Doktorsavhandling]. Stockholms universitet.

⁷ Läs mer om tillitsbaserad uppföljning i Bringselius (2019).