



Värdering och bedömning av militära insatser och effekter

PETER NILSSON

Begreppsanalys och problematisering



FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Forsvarsdepartementet. Kärnverksamheten är forskning, metod- och teknikutveckling till nytta för försvar och säkerhet. Organisationen har cirka 1000 anställda varav ungefär 800 är forskare. Detta gör organisationen till Sveriges största forskningsinstitut. FOI ger kunderna tillgång till ledande expertis inom ett stort antal tillämpningsområden såsom säkerhetspolitiska studier och analyser inom försvar och säkerhet, bedömning av olika typer av hot, system för ledning och hantering av kriser, skydd mot och hantering av farliga ämnen, IT-säkerhet och nya sensorers möjligheter.



FOI
Totalförsvarets forskningsinstitut
Forsvarsanalys
164 90 Stockholm

Tel: 08-55 50 30 00
Fax: 08-55 50 31 00

www.foi.se

FOI-R--3290--SE
ISSN 1650-1942

Användarrapport
November 2011

Forsvarsanalys

Peter Nilsson

Värdering och bedömning av militära insatser och effekter

Begreppsanalys och problematisering

Titel	Värdering och bedömning av militära insatser och effekter
Title	Assessment of military operations and effects
Rapportnr/Report no	FOI-R--3290--SE
Rapporttyp /Report Type	Användarrapport/User report
Månad/Month	November/November
Utgivningsår/Year	2011
Antal sidor/Pages	51 p
ISSN	ISSN 1650-1942
Kund/Customer	Försvarsmakten
Projektnr/Project no	E11466
Godkänd av/Approved by	Maria Lignell Jakobsson
FOI, Totalförsvarets Forskningsinstitut	FOI, Swedish Defence Research Agency
Avdelningen för Försvarsanalys	Defence Analysis Division
164 90 Stockholm	SE-164 90 Stockholm

Sammanfattning

Utvärdering av militära operationer är ett område som efter kalla krigets slut fått allt större uppmärksamhet. Övergången från komplicerade men i grunden symmetriska tvåpartskonflikter till komplexa stabiliseringsoperationer med många inblandade parter av blandad karaktär har inneburit att traditionella metoder för att bedöma framsteg inte längre räcker till. Förändringen har medfört att det utvecklats både metodhandböcker och organisatoriska enheter för värdering men konkreta och tillfredsställande resultat har låtit vänta på sig. Denna rapport sammanfattar den kritik och de identifierade brister som framförts mot militär värdering samt gör i förekommande fall kopplingar till underliggande teori.

Ett problem är begreppsapparaten, samma ord används i flera olika sammanhang men med högst varierande innebörd, ibland till och med i samma dokument, vilket försvårar diskussion och utveckling av området. En annan utmaning är den militära traditionen och kulturen. Reflektion och kritiskt tänkande är inte egenskaper som historiskt sett premierats i den militära kulturen och det medför att värdering oftare kommer att handla om bekräftelse av planen snarare än ifrågasättande. Dessutom genomsyras den militära kulturen av dold kunskap som sällan är dokumenterad eller ens medvetandegjord vilket i sin tur innebär att den är svår att värdera och förändra. Just den traditionella kunskapen och kompetensen medför ytterligare en utmaning. Den rådande trenden är att applicera civila metoder och ramverk för värdering på militära operationer men det saknas i militära organisationer rätt kompetens i erforderlig omfattning. Att tillämpa traditionell vetenskaplig undersökningsmetodik försvåras även av att planverk ofta är relativt dåligt dokumenterade. Hypoteser och antaganden som utgör själva grunden för värderingsdesignen saknas i stor utsträckning. Detta i kombination med att det saknas stabila teoretiska grundmodeller för såväl konflikterna som interventionerna i sig innebär att de värderingsinsatser som görs inte har någonting att vila på utan måste konstrueras från grunden, något som det sällan finns tid till.

Den förändrade operationsmiljön där opinionsbildning och krav på låga egna förluster utgör centrala element är en utmaning i sig. Den ökade komplexiteten och den minskade graden av kontroll och handlingsfrihet innebär att miljön blir svår att förstå och ännu svårare att påverka i önskad riktning. Om man till detta lägger den militära traditionen att förenkla problem genom att bryta ned dem i hanterbara delar och bearbeta dessa var för sig så blir utmaningen att hantera komplexa problem ännu större eftersom delarna ofta är starkt interrelaterade och egentligen inte kan betraktas oberoende av varandra.

Slutsatserna i denna rapport är att begreppsmodell, värderingsramverk och grundläggande teoribildning är nödvändiga för att driva värderingsfunktionen framåt.

Nyckelord: Värdering, bedömning, Assessment, Measurement of Effectiveness, Measurement of Performance

Summary

Assessment of military operations is an area that has received a lot of attention since the end of the Cold War. The transition from complicated but basically symmetrical two-part conflicts to complex stabilisation operations with a multitude of mixed actors has meant that traditional assessment of progress methods to a large extent have become obsolete. This change has also brought on the development of both assessment methodology handbooks and new organisational units but results have been scarce. This report is intended to sum up the criticism and identified shortcomings that have been directed at assessment of military operations.

A core problem with assessment is the ontology. The fact that the same word is used with different meaning in different contexts, sometimes even in the same document, becomes an obstacle in discussions and development of the area. Another obstacle is the military culture and traditions. Reflection and critical thinking are not skills that are promoted in the military culture which means that assessment more often is about confirming the plan than questioning it. On top of that, the military culture is characterised by undocumented or even unknown tacit knowledge, knowledge that becomes hard to evaluate or change. The traditional knowledge and skills poses another challenge. The current assessment trend is to apply civilian methods and frameworks on military operations but there is a shortage of personnel with relevant competence. It is also difficult to apply traditional scientific methods since plans and campaigns are relatively poorly documented. Hypothesis and assumptions that constitute the very foundation of an assessment design are seldom documented. This in combination with the lack of stable theoretical conflict and intervention models forces assessment personnel to build their models from scratch or to re-construct the theories that were developed during planning, something there is rarely time to do.

The transformed operational environment where public opinion and force protection is key is a challenge in itself. The increased complexity and the reduced level of control and freedom of action makes the operational environment difficult to understand and even harder to shape. If you add the

military tradition of dealing with problems by breaking them down into manageable pieces the challenge of dealing with complex problems becomes even greater since the parts are often strongly interrelated and cannot be analysed separately.

The conclusion of this report is that in order to develop a sound assessment function it is necessary to first develop a consistent ontology, an evaluation framework and a fundamental theoretical foundation.

Keywords: Assessment, evaluation, Measurement of Effectiveness, Measurement of Performance

Innehållsförteckning

1	Inledning	9
2	Syfte och avgränsningar	11
2.1.	Syfte	11
2.2.	Avgränsningar	11
2.3.	Antaganden	11
3.	Disposition och metod	12
4.	Analys av centrala begrepp	13
4.1.	<i>Assessment</i>	13
4.2.	Campaign assessment.....	15
4.3.	Effect	16
4.4.	<i>Indicator</i>	18
4.5.	<i>Measurement of effectiveness (MOE)</i>	19
4.6.	<i>Measurement of performance (MOP)</i>	20
4.7.	<i>Measure of success (MoS)</i>	21
4.8.	<i>Metric</i>	21
4.9.	<i>Operations assessment</i>	22
4.10.	<i>Progress</i>	23
4.11.	<i>Success</i>	24
4.12.	<i>Validity</i>	25
5.	Utmaningar och hinder för en effektiv värdering	27
5.1.	Tradition, kultur och doktrin	27
5.2.	Kompetens	30
5.3.	Utmaningar i den operativa miljön.....	31
5.4.	Ofullständig dokumentation av operationell design och planer	33
5.5.	Metodfokus och avsaknad av teori.....	35

5.6.	Otydlighet och bristande precision.....	36
5.7.	Översimplifiering	37
5.8.	Tillgång till data och datas tillförlitlighet.....	39
6.	Slutsatser	41
6.1.	Slutsatser av begreppsanalys.....	42
7.	Förändringsbehov och rekommendationer	43
8.	Diskussion och förslag till fortsatt arbete	46
9.	Källförteckning	47
	Appendix A – Förkortningar	51

1 Inledning

Väpnade konflikter har sedan slutet på det kalla kriget allt mer kommit att handla om svaga och sönderfallande stater där icke-statliga aktörer med hjälp av irreguljära metoder söker skapa en för dem förbättrad situation och en tredje part intervenerar i syfte att stabilisera situationen. General Rupert Smith beskrev detta som *war amongst the people*¹. Eftersom detta i viss mån är en ny typ av konflikt eller i alla fall ett nytt perspektiv och etablerade metoder och doktriner har visat sig ha begränsad nytta så har denna konflikttyp under det senaste decenniet hamnat i fokus för den militära utvecklingen. Den doktrinära utvecklingen har skiftat fokus och allt mer kommit att handla om den intervenerande tredje partens roll och tillvägagångssätt eftersom etablerade doktriner, vilka i allt väsentligt har sitt fundament i konflikt mellan stater, bygger på grundidéer som inte är giltiga i dessa nya konflikter. Att stabilisera en annan nation och stärka dess statsapparat är något helt annat än att förgöra en motståndare som hotar den egna nationens själva existens. En av utmaningarna ligger i att effektivt bekämpa upprorsmakare utan att förlora den övriga befolkningens förtroende, en annan är att alls förstå konflikten. Ytterligare ett bekymmer är att konflikterna kan variera dramatiskt mellan olika geografiska områden och över korta tidsintervall. General Charles C. Krulak kallade detta fenomen för *three block war*² och med detta menade han att konfliktkaraktären kan förändras från humanitär assistans till regelrätta strider under en förflyttning över tre kvarter. Sammantaget innebär detta att befintliga militära doktriner och metoder som i stor omfattning härstammar från det kalla kriget inte lämpar sig för denna typ av operationer. Det innebär också att det blir oerhört svårt att få en tydlig bild av hur en operation fortlöper.

Det har visat sig svårt att nå avgörande framgång i dessa stabiliseringsoperationer och allt som oftast har de dragit ut på tiden vilket medfört avsevärda kostnader. Såväl från politiskt håll som från media och den allmänna opinionen i deltagande länder ställs frågor om vad som åstadkommit, vad som återstår och hur effektivt operationerna genomförs, frågor som är allt annat än lätta att svara på. Med anledning av detta har det främst i Europa och Nordamerika under senare år fokuserats på att utveckla metoder för att mäta och värdera nyttan av militära stabiliseringsoperationer och vilka långsiktiga effekter de haft. Studier och utvecklingsprojekt har bedrivits som multinationella projekt av varierande omfattning (t.ex. Multinational Experiment³ och NATO HFM

¹ Smith R. (2008)

² Krulak C. C. (1999)

³ Multinational Experiment är en serie multinationella utvecklingsansatser som leds av USJFCOM. Syftet med MNE har utvecklats till att förbättra förmågan till multifunktionell krishantering och inom ramen för MNE 6 som avslutades 2010 var *Assessment (of progress)* ett delområde som studerades.

185⁴) och som mindre projekt inom ramen för nationella och kommersiella organisationer. Resultaten har dock av olika skäl låtit vänta på sig.

Man bör dock hålla i åtanke att den ovan beskrivna konflikttypen inte har ersatt traditionella mellanstatliga konflikter eller ens inbördeskrig utan snarare kan ses som ett komplement och egentligen beskriver den intervenerande partens perspektiv.

Denna rapport är avsedd att ge en sammanfattande bild av de utmaningar som identifierats i samband med utvärdering av militära operationer samt vid utvecklingen av värderingsmetoder.

⁴ Human Factors and Medicine 185 är en forskningsgrupp inom ramen för NATO Research and Technology Organization (RTO). Syftet med gruppens arbete är att undersöka nuvarande tillämpning av uppföljning och utvärdering i multinationella civil-militära insatser och ge rekommendationer för tillämpning och utveckling av organisation och processer. Gruppen leds av USA och har representanter från Sverige (FOI och FM), Storbritannien, Holland, Tyskland och Nato.

2 Syfte och avgränsningar

2.1. Syfte

Denna rapport är skriven på uppdrag av Försvarsmaktens Enhet för Konzeptutveckling, FMKE och utgör en delmängd av utvecklingen kopplad till det effektbaserade synsättet på militära operationer (Effects Based Approach to Operations). Syftet är att ge en bred och sammanställd bild av de problem och utmaningar som identifierats inom området militär värdering och bedömning samt utgöra grund för utvecklingen av ett svenskt värderingskoncept för främst den operativa ledningsnivån. Problemen som identifieras kan sedan utgöra grund för den fortsatta utvecklingen av ett svenskt värderingskoncept.

2.2. Avgränsningar

Fokus för denna rapport är främst militära staber och den värdering som pågår inom dem. Värdering associerad med multifunktionella, civil-militära operationer kommer inte explicit att behandlas i rapporten men de utmaningar som behandlas i denna text torde i stort vara applicerbara i de flesta värderingssammanhang där en militär stab utgör en part.

Rapporten är ej avsedd att ge konkreta lösningar på de utmaningar som beskrivs utan endast ge förslag på hur dessa utmaningar skulle kunna adresseras i ett fortsatt arbete.

2.3. Antaganden

Då militära staber och stabsmetoder behandlats har utgångspunkten varit det operativa NATO-högkvarteret (Allied Command Operations) utanför Mons i Belgien, dess organisation samt det planeringsdirektiv som för närvarande är under utveckling (Comprehensive Operations Planning Directive⁵) där.

⁵ NATO Comprehensive Operations Planning Directive (2010)

3. Disposition och metod

Rapporten består i princip av två delar, en begreppsanalys och en problemsammanställning vilka till viss del är interrelaterade. Bägge delarna grundar sig i huvudsak på litteraturstudier men även i viss mån på erfarenheter från tidigare projekt. Begreppsanalysen utgörs av en textanalys av centrala begrepp och ett efterföljande resonemang syftande till att bringa klarhet, och om möjligt precision, i vad som egentligen avses med de olika begreppen. Då ämnesområdet främst kännetecknas av engelska begrepp kommer svenska alternativ erbjudas där så är möjligt.

Efter begreppsanalysen följer en litteraturbaserad sammanställning av problem och utmaningar som är relaterade till militär värdering. Sammanställningen omfattar såväl nutida erfarenhetsbaserade problembeskrivningar som mer fundamentala utmaningar av teoretisk natur. Avslutningsvis ges förslag till fortsatt arbete.

4. Analys av centrala begrepp

Då de verksamheter och begrepp som är centrala för denna rapport främst härrör från multinationella sammanhang och engelskspråkig litteratur kommer begreppsanalysen att behandla de engelska termerna innan förslag på svenska begrepp formuleras. Ett alternativ hade kunnat vara att översätta termerna till svenska och sedan analysera de svenska begreppen men detta skulle förmodligen ge ett ganska annorlunda resultat och samverkan med engelskspråkiga samarbetspartners skulle sannolikt försvåras. Engelsk text anges i följande kapitel med kursiv text.

4.1. Assessment

Begreppet *assessment* används på lite olika sätt i olika sammanhang. Låt oss börja med den allmänna språkliga betydelsen och sedan se hur olika militära aktörer nyttjar begreppet.

*Oxford Advanced Learner's Dictionary*⁶ anger 3 olika betydelser:

Assessment

1 [COUNTABLE] *an opinion or a judgement about somebody/something that has been thought about very carefully*

Synonym EVALUATION

2 [UNCOUNTABLE] *the act of judging or forming an opinion about somebody/something*
see also CONTINUOUS ASSESSMENT

3 [COUNTABLE] *an amount that has been calculated and that must be paid*

Tittar vi även på begreppet *evaluation* blir det ytterligare lite tydligare.

Evaluation

1 *to form an opinion of the amount, value or quality of something after thinking about it carefully*

Den tredje innebörden av *assessment* bedöms inte ligga inom ramen för denna rapport och kommer följaktligen inte ytterligare att behandlas. Av de återstående betydelserna kan man dra följande slutsatser:

⁶ Oxford University Press (2011). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. Hämtad 2011-05-06 från <http://www.oxfordadvancedlearnersdictionary.com>

- *Assessment* kan utgöras av en produkt eller den aktivitet som resulterade i produkten.
- Orden *judgement* och *opinion* implicerar att *assessment* är subjektivt. Till skillnad från i vetenskaplig metodik ställs alltså inte krav på att resultatet skall vara oberoende av vem som utför arbetet.
- Den kognitiva aspekten är central. *Assessment* handlar inte om automatiska eller rutinmässiga sammanställningar utan hårt tankearbete samt frukten därav.
- Ämnet som uppfattningen eller bedömningen avser kan vara av vilket slag som helst, abstrakt eller konkret, historiskt eller prediktivt.

Tittar vi på hur *assessment*-begreppet används i militära sammanhang blir bilden något annorlunda. Amerikanska Armén definierar i sin *Field Manual 5-0 assessment* enligt följande:

*“Assessment is the continuous monitoring and evaluation of the current situation and progress of an operation.”*⁷

Begreppet vidgas här till att inte enbart omfatta den kognitiva processen utan även inkludera inhämtande av underlag.

I den amerikanska *Joint Publication 3.0 Joint Operations* slår man fast att:

*“Assessment is a process that measures progress of the joint force toward mission accomplishment.”*⁸

Här har man alltså en mer formell syn på *assessment* och beskriver det som att mäta snarare än att bedöma eller värdera och man avgränsar sig till mätning av måluppfyllnad av egen verksamhet.

NATOs syn på *assessment* har mycket gemensamt med den amerikanska och även här inkluderar man datainhämtningen i begreppet. I publikationen *Comprehensive Operations Planning Directive (COPD)* från *Allied Command Operations* definieras *assessment* enligt följande:

*“Assessment of the operations environment involves monitoring and assessing the outcome of all actions taken across the whole operations environment and all effects.”*⁹

Denna definition implicerar att *assessment*-aktiviteter alltid sker efter aktiviteter och att kausala samband är centralt.

I NATO:s begreppsstandard AAP-6¹⁰ definieras *assessment* som:

⁷ FM 5-0 (2010)

⁸ US Joint Publication 3.0 (2010)

⁹ NATO Comprehensive Operations Planning Directive (2010)

“The process of estimating the capabilities and performance of organizations, individuals, materiel or systems.”

Denna definition lämnar rum för tolkning men centralt är begreppet *estimating*, det vill säga att skatta eller bedöma.

Den brittiska definitionen av *assessment* är betydligt snävare än den beskriven i COPD:

” Assessment: The evaluation of progress, based on levels of subjective and objective measurement in order to inform decision making.”¹¹

Emellertid är det så att begreppet *assessment* i militära sammanhang används för att beteckna annat än det som omfattas av de ovanstående definitionerna, till och med i de fyra refererade doktrinära skrifterna ur vilka definitionerna är hämtade. Ett par exempel på detta är *commanders initial assessment* och *Intelligence assessment*. Inom NATO har man i syfte att komma till rätta med de multipla innebörderna av det allmänna *assessment*-begreppet valt att introducera ett mer specifikt begrepp, *Operations Assessment*.

Den svenska motsvarigheten till *assessment*-begreppets allmänna innebörd torde vara bedömning respektive bedömande men som det engelska begreppet nyttjas i militära sammanhang motsvaras det närmast av utvärdering. Någon formellt fastställd svensk översättning av det engelska begreppet *assessment* finns dock inte utan oftast används den engelska termen.

4.2. Campaign assessment

Ett vanligt förekommande begrepp är *Campaign Assessment* vilket inte är en produkt utan en kontinuerlig process syftande till att övervaka den militära operationen i sin helhet, såväl genomförande som antaganden, förändringsteorier, utfall och förändringar i förutsättningar. Man kan beskriva *Campaign Assessment* som den operative befälhavarens viktigaste uppföljningsverktyg.

NATO definierar *Campaign Assessment* som:

¹⁰ NATO AAP-6 (2010)

¹¹ JDP 5-00 (2008)

“Campaign Assessment is the continuous monitoring and evaluation of all effects and objectives specified in the operational level military plan (campaign).”^{12 13}

I USA är *Campaign Assessment* inte ett etablerat uttryck utan inryms snarast i det som kallas operationskonst.

Brittiska försvaret och Dstl är mer formella och beskriver *Campaign Assessment* mer som en mätmetod.

“Campaign Assessment is a technique to assist in measuring the overall level of Campaign success and provides useful metrics that can be used in conjunction with the often more subjective assessments made by the military, media and public opinion.”¹⁴

Den traditionella svenska motsvarigheten till *Campaign* är fälttåg och ett svenskt begrepp för *Campaign Assessment* skulle därför bli fälttågsvärdering. En alternativ översättning skulle kunna vara kampanjvärdering enär det förefaller som om fälttåg i dagligt tal håller på att ersättas av den direkta översättningen ”kampanj”.

4.3. Effect

Effect är ett omstritt begrepp som ändock vunnit allt mer mark i militära kretsar under senare tid men det är ett begrepp som inte är helt oproblematiskt. Kritiken mot effekt-begreppet har främst bestått i att sättet det används på leder till en alltför mekanisk och förenklad syn på komplexa problem¹⁵.

I ordets allmänna betydelse har det enligt *Oxford Advanced Learner's Dictionary*¹⁶ tre innebörder:

Effect

1 [COUNTABLE, UNCOUNTABLE] ***effect (on somebody/something)*** a change that somebody/something causes in somebody/something else; a result

2 [COUNTABLE, UNCOUNTABLE] a particular look, sound or impression that somebody, such as an artist or a writer, wants to create

3 effects [PLURAL] (FORMAL) your personal possessions

¹² Operations Assessment Handbook Interim Version 1.0 (2010)

¹³ NATO Comprehensive Operations Planning Directive (2010)

¹⁴ Howard T., Picken N. (2008)

¹⁵ Mattis J. N. (2009)

¹⁶ Oxford University Press (2011). Oxford Advanced Learner's Dictionary. Hämtad 2011-05-06 från <http://www.oxfordadvancedlearnersdictionary.com>

Av dessa tre är det bara den första betydelsen som är av intresse i detta sammanhang. Effektbegreppet präglas av ett kausalt samband mellan en orsak och vad den resulterar i. En effekt i ordets allmänna betydelse kan inte existera oberoende av en orsak. Förekomsten av en orsak är implicit i effektbegreppet.

I militära sammanhang har effektbegreppet kommit att få en något annorlunda roll i samband med utvecklingen av EBAO (*Effects Based Approach to Operations*).

Den amerikanska militärens definition av *effect*¹⁷ har även den tre innebörder:

1. *The physical or behavioral state of a system that results from an action, a set of actions, or another effect.*
2. *The result, outcome, or consequence of an action.*
3. *A change to a condition, behavior, or degree of freedom.*

Som synes följer de två första innebörderna den allmänna betydelsen men i den tredje innebörden vidgar man begreppet till att även omfatta en förändring som kan beskrivas oberoende av orsak.

Den brittiska militären definierar *effect* som:

*“The consequence of one or more activities that contribute to one or more objectives.”*¹⁸

Denna definition i sig torde inte utgöra något bekymmer men effekt-begreppet kan bli lite problematiskt när man tittar på hur det används. I Joint Publication Note 1-05 beskrivs en logisk planeringskedja av *objective-effect-activity*. I praktiken innebär detta att man utifrån ett *objective* formulerar ett antal villkor som måste uppfyllas för att detta *objective* skall uppnås. Dessa benämner man *effects*. Dessa *effects* ligger sedan till grund för att ansätta vilka *activities* som skulle kunna leda till önskade *effects*.¹⁹

Effektbegreppet används alltså för att uttrycka ett villkor eller delmål. Nyttjandet av effektbegreppet kan ibland ge upphov till förvirring då formulering av *effect* och *activity* kan vara separerade i både tid och rum. Det är inte ovanligt att de formuleras på olika ledningsnivåer.

Den etablerade termen för *effect* är den direkta översättningen effekt vilken också nyttjats i texten ovan.

¹⁷ US Joint Publication 3.0 (2010)

¹⁸ JDP 1-05 (2005)

¹⁹ Ibid

4.4. Indicator

Den allmänna innebörden av begreppet *indicator* implicerar ett mått av dynamik, det vill säga en förändring över tiden.

Indicator

*I a sign that shows you what something is like or how a situation is changing*²⁰

I underrättelsesammanhang används *indicator*-begreppet om en informationsmängd som kan ge en indikation på om en potentiell fiende har förmåga eller avsikt att välja ett visst handlingsalternativ.^{21 22}

I Comprehensive Operations Planning Directive²³ omnämns *indicators of progress*, dock utan någon tydlig definition men även här är den dynamiska aspekten tydlig. I den amerikanska COIN-manualen²⁴ används begreppet *broad indicators of progress* vilket är en uppsättning variabler vilka bedöms vara centrala för att beskriva tillståndet i en stat. Dessa variabler beskrivs oberoende av egna styrkors mål och aktiviteter. Denna definition är lite tvetydig eftersom *progress* antyder en förändring (enligt plan) men tillstånd implicerar att det syftar på en viss tidpunkt. Sannolikt är det underförstått att en förändringsanalys bygger på en serie tillstånd vid olika tidpunkter.

I den franska slutrapporten från *Multinational Experiment 6, Objective 3.1 Assessment of Progress*²⁵ används ett liknande begrepp, *Situation indicator*, för att beskriva tillstånd i operationsmiljön oberoende av egna handlingar eller avsikter. Här saknas den temporala aspekten helt.

De flesta definitionerna har gemensamt att en *indicator* är associerad med någonting annat, den är ett indirekt tecken på någonting och kräver någon form av sammanhang och analys för att bli meningsfull. David Kilcullen menar i sin rapport *Measuring Progress in Afghanistan* att tolkningen av indikatorer är kritisk och förutsätter att bedömningen görs av en välinformerad expert.²⁶

Den franska definitionen och även den som deklarerats i COIN-manualen pekar dock på någonting viktigt, att kunna beskriva något som det observeras eller

²⁰ Oxford University Press (2011). Oxford Advanced Learner's Dictionary. Hämtad 2011-05-06 från <http://www.oxfordadvancedlearnersdictionary.com>

²¹ NATO AAP-6 (2010)

²² JDP 0-01.1 (2006)

²³ NATO Comprehensive Operations Planning Directive (2010)

²⁴ US Counterinsurgency Field Manual (2007)

²⁵ Piana P., Marescaux F., Kovacs A. (2010)

²⁶ Kilcullen D. (2009)

uppfattas utan att dra slutsatser om vad det innebär utifrån egna planer eller målsättningar.

Det naturliga begreppet på svenska är givetvis indikator och den lämpligaste innebörden vore att en indikator är ett indirekt tecken på något annat och att det innebär förändring. Förändringen behöver inte nödvändigtvis vara i tiden utan kan även vara en förändring (reducering) av osäkerhet. En indikator ger inte fullständig bekräftelse men flera samstämmiga indikatorer kan bidra till att minska osäkerheten. Motstridiga indikatorer innebär oftast att modellen är fel vilket även det minskar osäkerheten, även om det innebär att man måste ändra modellen. (jfr von Clausewitz fog of war)

4.5. Measurement of effectiveness (MOE)

MOE-begreppet (*Measure of Effectiveness* eller *Measurement of Effectiveness*) kan vid första anblicken förefalla ganska väl definierat men vid närmare granskning av hur det används visar det sig att begreppet används för att beskriva flera olika innebörder, dock inom samma område.

I NATO Assessment Handbook²⁷ används MOE för att ange ett mått på ett systemtillstånd i operationsmiljön²⁸, en förändring av ett systemtillstånd²⁹, skapandet av en effekt som ett resultat av en aktivitet³⁰ samt en indikation på hur framgångsrik planen varit³¹. Dessutom används MOE-begreppet för att formulera förväntade förändringar, dvs som ett planeringselement³². Gemensamt för samtliga tillämpningar av begreppet är dock att de inte behandlar de egna insatserna utan operationsmiljön och hur den påverkas av de egna insatserna.

I US Joint Publication 3-0³³ kan man läsa att:

MOEs assess changes in system behavior, capability, or operational environment. MOEs measure the attainment of an end state, achievement of an objective, or creation of an effect.

I JP 3-0 är MOE ganska abstrakt, en bedömning baserad på observerade förändringar i operationsmiljön, men i NATO COPD³⁴ slår man fast att ett MOE måste vara observerbart, specifikt, entydigt, relevant och beskriva förväntad förändring, vidare bör det vara kvantifierbart, objektivet och lätt att samla in.

²⁷ Operations Assessment Handbook Interim Version 1.0 (2010)

²⁸ Ibid

²⁹ Ibid

³⁰ Ibid

³¹ Ibid

³² Ibid

³³ US Joint Publication 3.0 (2010) p. IV-33

³⁴ NATO Comprehensive Operations Planning Directive (2010)

Något utrymme för subjektiva uppfattningar enligt den allmänna innebörden av *assessment* finns alltså knappast.

Att slå fast en entydig innebörd av MOE-begreppet låter sig knappast göras men utifrån exemplen ovan torde man kunna dra följande slutsatser:

- MOE är ett mått (oftast uttryckt i kvantitativa termer).
- MOE omfattar beroende variabler (dvs resultat av egna handlingar) eller rena miljövariabler utan något uttalat samband med egna aktiviteter.
- MOE används för att uttrycka såväl förväntningar som observationer och skillnaden dem emellan.

Att MOE är diffust kan möjligen bero på att MOE till skillnad från MOP i allt väsentligt ligger utanför det egna kontrollspannet.

Vanligtvis används begreppet ”effektmått” som en svensk motsvarighet till MOE.

4.6. Measurement of performance (MOP)

NATO COPD³⁵ formulerar *MOP* som “...*the criteria used to evaluate the accomplishment of actions.*”³⁶ medan *NATO Assessment Handbook*³⁷ skiljer sig något och formulerar *MOP* som “*A metric used to determine the accomplishment of actions.*”³⁸, alltså bara språkliga nyansskillnader.

I de amerikanska dokumenten JP 3-0³⁹ och FM 5-0⁴⁰ definierar man *MOP* som “*A criterion used to assess friendly actions that is tied to measuring task accomplishment.*”

Brittiska Dstl har en något annorlunda syn och beskriver *MOP* som “*A metric used to assess the level of success achieved for a given task.*”⁴¹

USA och NATO kopplar alltså *MOP*-begreppet till graden av genomförd aktivitet enligt plan. Storbritannien och Dstl i sin tur lägger fokus på det omedelbara resultatet (*output*).

Measurement of Performance är alltså inte ett mått på kvalitet eller hur väl en aktivitet genomförts utan är snarare att betrakta som ett kvantitativt mått som beskriver hur mycket som genomförts.

³⁵ NATO Comprehensive Operations Planning Directive (2010)

³⁶ Ibid

³⁷ Operations Assessment Handbook Interim Version 1.0 (2010)

³⁸ Ibid

³⁹ US Joint Publication 3.0 (2010)

⁴⁰ Field Manual 5-0: The Operations Process (2010)

⁴¹ Howard T., Picken N. (2008)

Precis som MOE-begreppet ovan så associeras MOP med förväntningar i form av *acceptable conditions* och förväntad förändringstakt.

MOP används för att följa upp verksamhet som ligger i det egna kontrollspannet och kontrollera om aktiviteter genomförs som planerat.

Någon svensk översättning av MOP-begreppet är svårt att formulera då det i den svenska ledningskulturen inte finns någon tradition av att mäta verksamheten på detta sätt vilket till del kan förklaras genom den svenska traditionen av uppdragstaktik.

4.7. *Measure of success (MoS)*

Measure of Success är ett begrepp som förekommer sporadiskt i brittiska dokument och är en värdering av insatsen i sin helhet. Primärt är MoS en subjektiv värdering men bör även styrkas av objektiva data. Processen att framställa en MoS kan likställas med en *campaign assessment*.⁴²

Något behov av en svensk term för MoS-begreppet bedöms ej föreligga.

4.8. *Metric*

Metric är ett begrepp som främst förekommer i NATO-dokument och förefaller härstamma från finanssektorn där *metrics* utgörs av kvantitativa parametrar för att mätning, jämförelse och resultatförändring. Dessa *metrics* nyttjas sedan av analytiker för att jämföra företag av stor variation.⁴³ (Notera att detta förutsätter en generisk finansiell företagsmodell där företagen endast jämförs utifrån ekonomiska parametrar som tillgångar, omsättning, vinst etc.)

Internet-lexikonet Merriam-Webster⁴⁴ definierar *metric* enligt följande:

A standard of measurement.

NATO-dokumentet COPD beskriver *metrics* som ett medel för att mäta *progress* och *effectiveness*. Vidare beskrivs att *metrics* kan delas upp i MOE och MOP och bör baseras på systemanalys av nyckelaktörer och centrala påverkansfaktorer.⁴⁵

I NATO *Operations Assessment Handbook*⁴⁶ utvecklas *metrics*-begreppet ytterligare något tydligare och definieras som ett medel för att mäta slutförandet

⁴² Lambert N. J. (2002)

⁴³ Investopedia (2011). Investopedia ULC. Hämtad 2011-05-16 från <http://www.investopedia.com/terms/m/metrics.asp#axzz1d27HDIHi>

⁴⁴ Merriam-Webster (2011). Merriam-Webster Dictionary. Hämtad 2011-05-11. från <http://www.merriam-webster.com>

⁴⁵ NATO Comprehensive Operations Planning Directive (2010)

⁴⁶ Operations Assessment Handbook Interim Version 1.0 (2010)

av aktiviteter (MOP) och uppnådda resultat (MOE). Vidare slår dokumentet fast att MOE generellt sett måste innefatta ett mål mot vilket resultatet kan jämföras. Målen kan vara av fyra typer eller en kombination av dessa:

- Acceptabelt tillstånd
- Förändringstakt
- Tröskelvärde för framgång
- Tröskelvärde för misslyckande

I samma dokument slår man fast att *metrics* kan vara kvantitativa, kvalitativa, subjektiva eller objektiva så länge de går att definiera i sådan detalj att resultaten blir jämförbara över tiden.

I den franska MNE-rapporten *Guide for Force Commanders for Assessing Progress in Environments Involving Irregular Adversaries* används begreppet *indicator* för att omfatta såväl MoE som MoP samt något man kallar *situation indicator* vilket är en miljöindikator som är i det närmaste oberoende av egna styrkors mål och aktiviteter.⁴⁷

Det förefaller som om *metrics* sammantaget utgör ett slags principiellt ramverk för att kunna producera periodiska rapporter på samma sätt som i finanssektorn varifrån begreppet härstammar. Dock saknas ett standardiserat ramverk för att beskriva väpnade konflikter och insatser på ett sätt som motsvarar nyckeltal i företagsvärlden. Försök med att utveckla sådana ramverk har dock gjorts. United States Institute of Peace har tillsammans med amerikanska armén utvecklat ramverket MPICE⁴⁸. MPICE-ramverket är mycket omfattande (cirka 2000 parametrar) och har ännu inte tillämpats med någon större framgång. Inom NATO pågår arbete i studiegrupp HFM 185 med att utarbeta ett mindre omfattande ramverk med nyckelparametrar syftande till att kunna värdera utvecklingen i stabilitetsoperationer.

Någon svensk motsvarighet till *metrics*-begreppet är svår att finna, både i ordets allmänna betydelse och för att det saknas verksamhetsmässig motsvarighet. Eftersom begreppet är ett samlingsnamn och tämligen illa definierat är det tveksamt om en svensk motsvarande term i dagsläget tillför något mervärde.

4.9. Operations assessment

I NATO *Operations Assessment Handbook Interim Version 1.0* definierar man *Operations Assessment* enligt följande:

⁴⁷ Piana P., Marescaux F., Kovacs A. (2010)

⁴⁸ MPICE (2008)

”The term Operations Assessment is to be understood as the activity that enables the measurement of progress and results of operations in a military context, and the subsequent development of conclusions and recommendations that support decision making.”⁴⁹

Notabelt är att man även inom NATO med detta dokument går mot en mer mätorienterad syn på *assessment*.

Operations Assessment har tre uttalade syften⁵⁰:

- Att fastställa grad av aktivitetens genomförande enligt plan.
- Att fastställa dessa aktivitetens effektivitet genom att mäta uppnådda resultat.
- Att dra slutsatser om tidigare situationer, att ibland göra uppskattningar om framtida trender (genom extrapolation) samt att ge rekommendationer baserade på dessa.

Även om man här gjort en ansats att precisera begreppet så är det fortfarande inte helt entydigt eftersom *Operations Assessment* är ett ramverk snarare än ett begrepp. Till exempel så skiljer man på operativ och strategisk nivå på *Campaign Assessment* och *Operational Assessment* där *Campaign Assessment* syftar till att kontinuerligt värdera om effekter och mål leder till det övergripande militära målet och *Operational Assessment* är en granskning av avgränsade förändringsteorier i planen syftande till att föda *Campaign Assessment* med underlag.

4.10. Progress

*Oxford Advanced Learner’s Dictionary*⁵¹ definierar två innebörder för begreppet *Progress*:

Progress

1 the process of improving or developing, or of getting nearer to achieving or completing something

2 movement forwards or towards a place

Den allmänna innebörden av *progress* indikerar förändring eller förflyttning mot en mer eller mindre väldefinierad målbild eller destination. Bägge dessa innebörder torde vara relevanta i militära operationer men målet som en

⁴⁹ Operations Assessment Handbook Interim Version 1.0 (2010)

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Oxford University Press (2011). Oxford Advanced Learner’s Dictionary. Hämtad 2011-05-06 från <http://www.oxfordadvancedlearnersdictionary.com>

destination eller geografisk plats blir alltmer ovanligt. I stället är det oftast mer eller mindre abstrakta tillstånd i operationsmiljön som avses och underförstått är att med *progress* avses *progress according to plan*, det vill säga genomförande av aktiviteter eller uppfyllnad av delmål som formulerats i planen.⁵²

Eftersom planverket innehåller både mål och aktiviteter kan *progress* alltså beskriva både *progress of actions* och *progress of results*.

Det svenska begrepp som närmast motsvarar *progress* torde vara framsteg. Man bör dock skilja på framsteg i allmänhet och framsteg enligt plan eftersom framsteg enligt plan är ett resultat av en analytisk process där förändringar i operationsmiljön jämförs med förväntade förändringar enligt planen emedan framsteg i allmänhet beskriver en värdering eller uppfattning som konstrueras när förändringen är ett faktum. Dessutom kan det göras allmänna framsteg utan att en operation fortskrider enligt plan, det innebär bara att förändringen inte var den förväntade men att den fortfarande uppfattas som positiv i allmänhet. Eftersom en plan aldrig kan beskriva situationen fullständigt så är detta inget märkligt.

4.11. Success

Oxford Advanced Learner's Dictionary⁵³ definierar success som "the fact that you have achieved something that you want and have been trying to do or get". Ännu tydligare blir det om man slår upp begreppet successful, "achieving your aims or what was intended". Uppenbarligen finns det alltså en nödvändig koppling mellan begreppet success och en fördefinierad målbild (*aim*). I en militär kontext torde alltså begreppet *success* utgöras av en korrelation mellan planen, de planerade aktiviteterna och det förväntade utfallet av dessa, och ett observerbart utfall av såväl aktiviteter som effekter. Det är alltså inte tillräckligt att endast genomföra aktiviteter exakt som planerat eller att observera en önskad förändring i operationsmiljön för att kunna hävda *success*. Strikt logiskt måste alltså bägge villkoren uppfyllas och helst skall även ett samband kunna påvisas enligt formulerad intention. *Success* kan alltså bestå i att lyckas med att genomföra det man föresatt sig samt att det får förväntat resultat. I praktiken är denna strikta tolkning dock ovanlig och det förekommer till och med efterkonstruktioner där en positivt uppfattad förändring i den operativa miljön beskrivs som en *success*.

En motsvarande term på svenska skulle kunna vara framgång.

⁵² Operations Assessment Handbook Interim Version 1.0 (2010)

⁵³ Oxford University Press (2011). Oxford Advanced Learner's Dictionary. Hämtad 2011-05-06 från <http://www.oxfordadvancedlearnersdictionary.com>

4.12. Validity

Ett syfte med *assessment* som ofta återkommer är att validera (*validate*) eller undersöka validiteten i en design eller plan. Vad innebär det då att en plan är valid? Den allmänna innebörden av begreppet *validity* beskrivs i *Oxford Advanced Learner's Dictionary*⁵⁴ som:

Validity

- 1 *the state of being legally or officially acceptable*
- 2 *the state of being logical and true*

Tittar vi på begreppet *validate* klarnar bilden ytterligare något.

Validate

- 1 *to prove that something is true*
- 2 *to make something legally valid*
- 3 *to state officially that something is useful and of an acceptable standard*

Den legala aspekten bedöms inte vara den innebörd som främst avses och den torde därför kunna utelämnas i denna analys.

I NATO:s AAP-6 saknas definition för *validity* men *validation* definieras som:

The confirmation of the capabilities and performance of organizations, individuals, materiel or systems to meet defined standards or criteria, through the provision of objective evidence.

Validering syftar alltså till att med objektiva bevis bekräfta att någonting möter fastställda standarder eller kriterier. Validering av en plan skulle kunna innebära ett flertal olika saker. En innebörd skulle kunna vara en kontroll av planens utformning, att den är utformad enligt standard och uppfyller formella krav. En annan betydligt svårare innebörd skulle kunna vara att bekräfta de antaganden och hypoteser om kausala samband mellan aktiviteter och utfall som formuleras i planen.

Den strikt vetenskapliga innebörden av validitetsbegreppet (enligt innebörd 1) som det används inom formell logik innebär att en slutsats är valid endast om det inte finns någon tänkbar möjlighet att premisserna skulle vara sanna men slutsatsen är osann.⁵⁵ Det är sannolikt inte denna strikta innebörd som avses utan kanske snarare planens logiska konsistens, det vill säga att det är möjligt för alla hypoteser och slutsatser som inryms i planverket att vara sanna samtidigt, som är

⁵⁴ Oxford University Press (2011). Oxford Advanced Learner's Dictionary. Hämtad 2011-05-06 från <http://www.oxfordadvancedlearnersdictionary.com>

⁵⁵ Smith P. (2003)

föremål för undersökning. Ibland beskrivs detta som intern validitet. Om planen skulle visa sig vara logiskt inkonsekvent, det vill säga att den innehåller delar som är motstridiga eller omöjliga kan vara sanna tillsammans är detta något som torde utgöra grund för revision av planen. Följaktligen torde det vara den mjukaste betydelsen av validitetsbegreppet som avses, att officiellt slå fast att designen eller planen är användbar och håller en acceptabel standard.

En annan typ av validitet som skulle kunna vara av intresse är begreppsvaliditet, det vill säga i vilken mån de begrepp och variabler som används i en modell faktiskt återspeglar de fenomen i den empiriska miljön som de är avsedda att återge. Detta är framför allt intressant då man formulerar mått på måluppfyllnad, särskilt om målen inte är direkt observerbara.

Det svenska ord som närmast motsvarar *validity* är giltighet men att undersöka och fastställa en plans giltighet får en felaktig innebörd eftersom en plan per definition är giltig om den fastställts av den ansvarige chefen. Däremot kan man under planeringskedet undersöka premissernas giltighet, det vill säga de antaganden och hypoteser som ligger till grund för planen, samt i vilken omfattning planen är sammanhängande och logiskt konsekvent. Att bekräfta planen borde ligga närmare den innebörd som avses. Notera att denna aktivitet endast är meningsfull under planeringskedet innan planen omsätts i handling eftersom premisserna då radikalt förändras vilket Helmuth von Moltke d.ä. insett då han noterade att ingen plan överlever första stridskontakten.

5. Utmaningar och hinder för en effektiv värdering

5.1. Tradition, kultur och doktrin

Militära organisationer är generellt sett högst normativa till sin natur, det finns en idealiserad bild av hur man skall vara, göra och tänka som soldat eller officer. Dessutom finns det handböcker och reglementen för snart sagt allt och de normer som inte finns dokumenterade är integrerade i kulturen. En kultur som går i arv från generation till generation, en kultur där traditioner och historia är en avsevärd del av den militära identiteten. Man kan beskriva detta som att militära organisationer är starkt institutionaliserade.⁵⁶ Det som bland annat är kännetecknande för institutionaliserade organisationer och deras beteenden är att de är motståndskraftiga mot förändring och att en individ som försöker förändra ett institutionaliserat beteende ofta har svårt att få gehör eftersom förändringen betraktas som något utomstående som inte hör hemma i det aktuella sammanhanget.⁵⁷

Terry Terriff har i sin artikel *Warriors and Innovators: Military Change and Organizational Culture in the Marine Corps* studerat den amerikanska marinkårens relation till förändring och konstaterar att det inom marinkåren finns en uppfattning om att den kännetecknas av innovation och utveckling men att detta i själva verket inte stämmer eftersom större förändringar kolliderar med den egna självbilden av vad det innebär att vara en marinkårssoldat och därför inte får något genomslag.⁵⁸

Många författare pekar också på att process tenderar att gå före resultat. Fastabend och Simpson påpekar att processer är utformade för att undvika misstag men varnar samtidigt för att ett överdrivet fokus på processer i stället för produkter hämmar innovation och menar att processer är mer lämpade för optimering snarare än innovation. Dessutom menar de att många processer är optimerade för kontroll snarare än förändring.⁵⁹ Även Kessler et al lyfter fram processperspektivet och menar att militär värdering oftare handlar om hur effektivt en plan exekveras snarare än vad utfallet blev. Detta menar de, beror till stor del på den militära kulturen och träningen. Militärer tränas att bli produktiva, effektiva och uppgiftsorienterade vilket inte sällan resulterar i att genomförandet av uppgiften prioriteras högre än de resultat som uppgiften är avsedd att

⁵⁶ Terriff T. (2006)

⁵⁷ Zucker L. G.(1977)

⁵⁸ Terriff T. (2006)

⁵⁹ Fastabend D. A. & Simpson R. H. (2004)

generera. Detta kan ibland resultera i att uppgifter genomförs på ett sådant sätt att de förväntade resultaten reduceras eller uteblir helt.⁶⁰ General Mattis instämmer i detta när han påpekar att överdriven tilltro till procedurer begränsar kritiskt tänkande och kreativitet.⁶¹ Hillen å andra sidan, menar att den militära kulturen är utformad i sin nuvarande form av en anledning; att kunna hantera det som Clausewitz kallar för friktioner. Genom att skapa en kultur med hög grad av sammanhållning och likformighet (gemensamma värderingar, gemensamma utbildningar mm) minskar behovet av kommunikation och risken för missförstånd.⁶²

Att militären är byråkratisk och konservativ är en uppfattning som är ganska vanlig utanför militära kretsar. Organisationen *Unbound Medicine* har på sin websida publicerat en fälthandbok för medicinsk personal i hjälpinsatser. Handboken innehåller ett avsnitt om att arbeta tillsammans med militär personal och vilka kulturella skillnader det innebär. Där kan man läsa följande:

Liksom de flesta organisationer har militären en distinkt organisationskultur med en ofta oskriven uppsättning regler, föreskrifter, synsätt, perspektiv och procedurer. Kulturen bygger på unika traditioner, uppdrag, struktur och ledarskap i den militära historien. Några av den militära organisationskulturens egenskaper är:

- *Högst strukturerad och auktoritär livsstil med en uppdragsfokuserad och målinriktad attityd – Både explicit och underförstådd.*
- *En strikt känsla för disciplin tenderande till att följa regler och föreskrifter.*
- *Hög arbetsmoral med respekt för fysisk och mental styrka.*
- *Distinkt ledarskap som förväntar lojalitet av underställda och allierade.*

*Viktigast av allt är skyddet av de egna styrkorna, ett skydd som omfattar soldater, civilanställda, anläggningar och utrustning som är en del av den militära organisationen.*⁶³

Fellesen et al beskriver militär problemlösning och beslutsfattande som grundade i klassiska, normativa modeller vilka härstammar från ekonomisk teori.

⁶⁰ Kessler G., Jones K. & Notel G. (2009)

⁶¹ Mattis J. N. (2009)

⁶² Hillen J. (2001)

⁶³ Field Operations Guide (2008). Unbound Medicine. Hämtad 2011-05-11 från http://relief.unboundmedicine.com/relief/ub/view/Field-Operations-Guide/502086/all/working_with_the_military_in_the_field

Beslutsfattande uppfattas som ett objektivt och rationellt val av en optimal lösning. Detta tankesätt utgår från att alla alternativ kan identifieras och jämföras. Hur alternativen genererades och vilka osäkerheter de innehåller är något som vanligen ignoreras.⁶⁴ Herbert Simon beskriver detta som *bounded rationality*, uppfattningen om vad som är rationellt i en situation där komplexiteten vida överstiger vad man förmår ta till sig eller bearbeta. Denna rationalitet är dock inte objektiv.⁶⁵ Tom Czerwinski menar att den amerikanska militären präglas av ett linjärt tankesätt och att detta beror på två saker. Den ena orsaken är det kalla kriget med de två blocken. Problem med endast två entiteter är i allmänhet linjära eller endast svagt olinjära. Den andra orsaken menar han är Amerikas industriella och tekniska framsteg som har gynnat en utnötningsstrategi genom att man haft tillgång till enorma resurser. En övermäktig styrka kan i praktiken linjärisera en olinjär väpnad konflikt.⁶⁶ Att bryta dessa traditioner av linjärt och reduktionistiskt tänkande är svårt även om den allmänna uppfattningen i militära kretsar är att det måste göras. General Mattis kritiserade i ett memorandum till Joint Forces Command 2009 den då pågående utvecklingen av effektbaserade operationer just för att de problemmodeller som utarbetades med *system-of-system-analysis* bygger på reduktionistiska principer vilka förutsätter kausalitet.⁶⁷ Även om systemteori som vetenskapsområde är förhållandevis nytt så visade Ludwig von Bertalanffy redan 1969 att komplexa system inte kan förstås med reduktionistiska metoder⁶⁸ och insikten om reduktionismens begränsningar har alltid funnits. Carl von Clausewitz beskrev redan för 200 år sedan krig som en odelbar helhet där delarna inte har något värde utom i sin relation till helheten.⁶⁹ Den militära kulturen är alltså paradoxal så till vida att doktrinen belyser behovet av att vara innovativ, initiativrik och adaptiv (Sun Tzu uttryckte detta redan 400f.kr) samtidigt som handlandet i stor omfattning präglas av processtänkande, reduktionism och strikta normer. Lägg till detta att den militära personal som arbetar med värdering är formad och skolad på samma sätt som de officerare som designar och utarbetar planerna, en skolning som inte premierar kritiskt tänkande (Fischer och Spiker hävdar till och med att kritiskt tänkande är något som motverkas vid militära utbildningar⁷⁰) eller innovation utan en skolning där kunskap om gällande doktrin och metodfärdighet hålls högst.

Den militära kulturens påverkan på förmågan att bedriva effektiv *assessment* kan sammanfattas med att den starka kulturen och institutionaliseringen minskar variationen och verkar likriktande på personalen. Att prioriteringen av handling

⁶⁴ Felleesen et al (1996)

⁶⁵ Simon H. A. (1996)

⁶⁶ Czerwinski T. (1998)

⁶⁷ Mattis J. N. (2009)

⁶⁸ von Bertalanffy L. (1969)

⁶⁹ von Clausewitz C. (1831)

⁷⁰ Fischer S. C. & Spiker V. A. (2009)

går före reflektion innebär att resultat är underordnat metod även inom *assessment*. Traditionen av reduktionism försvårar förmågan att hantera komplexitet.

5.2. Kompetens

Fischer och Spiker pekar på att militär personal är generellt sett väldigt handlingsorienterad vilket medför att egna aktiviteter ofta hamnar i fokus vid design och planering av insatser, utgångspunkten är att man skall agera. Målbilder och effekter tenderar att uttryckas i vad som måste ha gjorts eller presterats vid en viss tidpunkt snarare än vilka resultat eller förändringar i den operativa miljön som skall ha åstadkommit. Detta gäller även vid operationer där så kallad effektbaserad ansats tillämpas.⁷¹ Bedömningar av rådande situation och kommande utveckling har av tradition gjorts av chefer på olika nivåer och varit direkt kopplade till uppgifter och ansvar och det är denna typ av bedömningar som förmedlats vid stabsutbildningar och liknande. Traditionella konflikter har ofta även präglats av mycket högt tempo vilket inneburit att tid för strukturerad utvärdering saknats.

Matematiska beräkningar och kalkyler har blivit allmängods i och med intaget av lättanvända kalkylprogram för kontorsbruk men bara för att det blivit enkelt att framställa matematiska sammanställningar så har det inte blivit lättare att göra det på ett formellt korrekt sätt och militär stabspersonal saknar ofta insyn i vilka problem och begränsningar som är associerade med olika numeriska metoder⁷². Ett vanligt förekommande exempel på detta är när man i olika staber gör medelvärdesberäkningar på ordinala värden. En ordinalskala är till exempel när man låter en grupp människor svara på hur man uppfattar någonting på en skala enligt principen mycket dåligt/varken bra eller dåligt/mycket bra. Om då halva gruppen uppfattar det som mycket dåligt och den andra halvan uppfattar det som mycket bra kan man inte gärna påstå att gruppen som helhet upplever det som varken bra eller dåligt. Denna typ av aritmetik är ur matematisk synpunkt ogiltig, ändå är den mycket vanligt förekommande i t.ex. insatsen i Afghanistan.⁷³

En annan brist är att man tillämpar summativa och multiplikativa sammanställningar utan att ta hänsyn till hur detta påverkar felmarginalen. En grundregel vid statistiska analyser är att en förändring skall vara minst dubbelt så stor som felmarginalen för att man säkert skall kunna säga att förändringen inte beror på fluktuationer som härrör från metoden. Automatiserad aggregering av data bör man vara särskilt uppmärksam på eftersom en eventuell okunskap om

⁷¹ Kessler G., Jones K. & Notel G. (2009)

⁷² Williams A. P., Morris J. C. (2009)

⁷³ Downes-Martin S. (2010)

hur verktyget fungerar kan leda till direkt felaktiga resultat och slutsatser.⁷⁴ Numeriska metoder har även den bristen att de inte kan förklara orsaken till utfallet.

Att det saknas personal med specialistkompetens kan möjligen bero på att bristerna med traditionella metoder och de problem som associeras med värdering aktualiserades först med kalla krigets slut. Det finns förvisso formella utbildningar, amerikanska armén genomför en ettårig utbildning för stabsofficerare som skall arbeta med värdering, men det saknas erfarenhet och kunskapsdjup.⁷⁵ Det förefaller inte bedrivs någon forskning runt de problem som är unika för värdering av militära operationer utan kunskap och erfarenheter hämtas främst från den civila sektorn som har ett avsevärt försprång. Dock har det bland annat inom utvecklingen i MNE visat sig vara svårt att tillämpa civila metoder på militära problem.

Kompetensprofilen hos officerskollektivet vad avser bedömningar och utvärderingar kan sammanfattas som präglad av subjektivitet och chefsansvar snarare än opartiskhet och kritiskt granskande, kvalitativ metod har varit norm. Militär bedömningsmetodik kännetecknas av enkelhet och snabbhet snarare än rigör och vetenskaplig metod. Militära organisationer är därför kompetensmässigt illa rustade att värdera operationer med kvantitativa metoder.

5.3. Utmaningar i den operativa miljön

Konflikter kännetecknas oftast av att olika aktörer har radikalt olika uppfattning både om situationen, hur situationen uppstod och hur situationen kan lösas. Den underliggande logiken hos de olika parterna är helt enkelt olika. Konflikter följer inte någon enskild logik utan är resultatet av flera motstridiga logiker. Detta innebär att det i praktiken inte finns någon enskild korrekt bild av konflikten, alternativt att det finns flera eventuellt motstridiga bilder som alla är korrekta ur ett visst perspektiv. Konflikter präglas även av att olika parter strävar efter att undanhålla viss information för andra aktörer samt vilseleda dem genom olika typer av informationsoperationer. Sammantaget innebär detta att det finns många aspekter av en konflikt som helt enkelt inte är möjliga att känna till, eller i alla fall inte vid en tidpunkt som gör denna kunskap meningsfull.

Den kanske främsta orsaken till att militära operationer är så svåra att värdera är att den operativa miljön är så komplex, dynamisk och icke-linjär att den är svår att förutsäga eller förstå, ofta till och med i efterhand. Med komplexitet menas i detta sammanhang att det är många faktorer som påverkar varandra, ofta på ett

⁷⁴ Hopkin T., Ramjeet T. (2009)

⁷⁵ Wittwer, N. & Pizzey, K. (Personlig kommunikation, 14 Oktober 2009)

olinjärt sätt. Detta gör att problemet i sin helhet blir svårt att förstå och lösa eftersom en nedbrytning i delmängder inte kan förklara helhetens uppträdande och egenskaper. Ludwig von Bertalanffy visade redan 1969 att komplexa system inte går att beskriva med linjära metoder⁷⁶ men trots detta så är det linjära optimeringsmetoder härstammande ur ekonomi och redovisning som dominerar värderingen av militära operationer. Den amerikanske brigadgeneralen Huba Wass de Czege menar att den gällande paradigmen; att identifiera problem, bryta ned dem i delar och formulera handlingsplaner, bygger på idén om problem som komplicerade men att detta är otillräckligt för att hantera komplexa problem.⁷⁷ Om man accepterar att operationsmiljön är komplex får detta även konsekvenser för kausalitetsbegreppet eftersom det inte går att beskriva orsak och verkan som en isolerad företeelse tagen ur sitt sammanhang. Att förutsäga resultat och att göra prognoser blir betydligt svårare och behäftat med större osäkerhet. Huvuddelen av de prognoser som görs i dag består av extrapolationer av trender, de bygger alltså på antagandet att förändringen är en funktion av tiden. Problemet med detta är att komplexa system i den mån de uppvisar linjära egenskaper bara gör det i begränsad omfattning och inom vissa intervall och att dessa intervall väsentligen är okända. Kessler et al beskriver hur det pågår en begreppsförskjutning från att beskriva vad som orsakat en viss förändring till att beskriva vad som bidragit till förändringen.⁷⁸ Detta är ju positivt så till vida att det signalerar insikt om osäkerhet men det löser inte det fundamentala problemet. Osäkerhet är för övrigt något som genomsyrat väpnade konflikter i alla tider. Militärhistorikern Martin van Creveld hävdar att den tekniska utvecklingen av kommunikations- och informationssystem inte på något sätt reducerat osäkerheten i väpnade konflikter.⁷⁹

Ett annat problem som är relaterat till operationsmiljön är det Stafford Beer kallar stereotypa problem⁸⁰. Med stereotypa problem menar han antagandet om att problemet är nära besläktat med symptomen vilket återspeglas i att åtgärderna i väpnade konflikter ofta är ganska likartade och bekämpning av väpnad trupp står i fokus. Allt som oftast visar det sig dock att de väpnade striderna har sin upprinnelse i något helt annat. Att få stopp på stridigheterna är ofta en nödvändighet för att kunna påverka andra centrala drivkrafter. Men om den väpnade insatsen är utformad för att dämpa symptomen hur skall då den militära målbilden (*End-state*) utformas så att en värdering av fortskridandet blir meningsfull. de Czege pekar indirekt på denna problematik då han konstaterar att det råder en konflikt mellan de uppdrag som ställs, vilka ofta är tvetydiga eller oklara, och de linjära kampanjfasen som föreskrivs i gällande doktrin⁸¹. Det

⁷⁶ von Bertalanffy L. (1969)

⁷⁷ de Czege H. W. (2009)

⁷⁸ Kessler G., Jones K. & Notel G. (2009)

⁷⁹ van Creveld M. (1985/2006)

⁸⁰ Beer S. (1966)

⁸¹ de Czege H. W. (2009)

uppstår en konflikt mellan den militära doktrinen som kan liknas vid projekt med tydliga faser och en distinkt avslutning och dagens stabiliseringsoperationer som är mer av processkaraktär och kontinuerliga till sin natur eftersom samhällsuppbyggnad tar lång tid och civila uppbyggnadsinsatser inte sällan har en tidshorison som sträcker sig tjugo år eller ännu längre fram i tiden. Att bekämpa symptomen löser inte problematiken, men det är oftast en viktig förutsättning.

Miljöproblematiken kan sammanfattas med att kvantitativa utvärderingsmetoder inte lämpar sig för komplexa och icke-linjära operationsmiljöer annat än i mycket begränsad omfattning. Att använda sig av en standardmetod i alla sammanhang är inte heller lämpligt utan val och utformning av metod måste anpassas till varje unik situation beroende på frågeställning och miljö.

5.4. Ofullständig dokumentation av operationell design och planer

Effektvärdering i militära organisationer har primärt två funktioner, att utröna huruvida önskade mål och resultat uppnås samt att validera den operationella designen, det vill säga att man försöker bekräfta att planerade aktiviteter ger förväntade resultat.⁸² Ofta finns en förväntan att resultat från en värdering skall vara av vetenskaplig karaktär, helst i form av kvantitativa data som behandlats matematiskt eftersom detta uppfattas som mer objektivt och trovärdigt än kvalitativa resultat. Clark och Cook förordar i *Air & Space Power Journal* en helt numerisk modell där man i planen kombinerar enhetliga värdeskalor och ett viktningssystem för att undvika att värderingen blir för "luddig" (Eng. "fuzzy").⁸³ Att använda strikt numeriska metoder är dock ofta problematiskt då flertalet aktörer underlåter att tydligt och systematiskt dokumentera de teorier man bygger sin plan på.⁸⁴

Ytterst handlar militära operationer om problemlösning. de Czege formulerar det hela som att kampanjdesign handlar om att beskriva problemet och planering syftar till att utarbeta en lösning på detta problem.⁸⁵

Enligt Kessler och Notel saknas det inte logiska hypoteser och antaganden vid operationsdesign och planering utan problemet är att de inte dokumenteras⁸⁶,

⁸² NATO Comprehensive Operations Planning Directive (2010)

⁸³ Clark C. R. & Cook T. J. (2008)

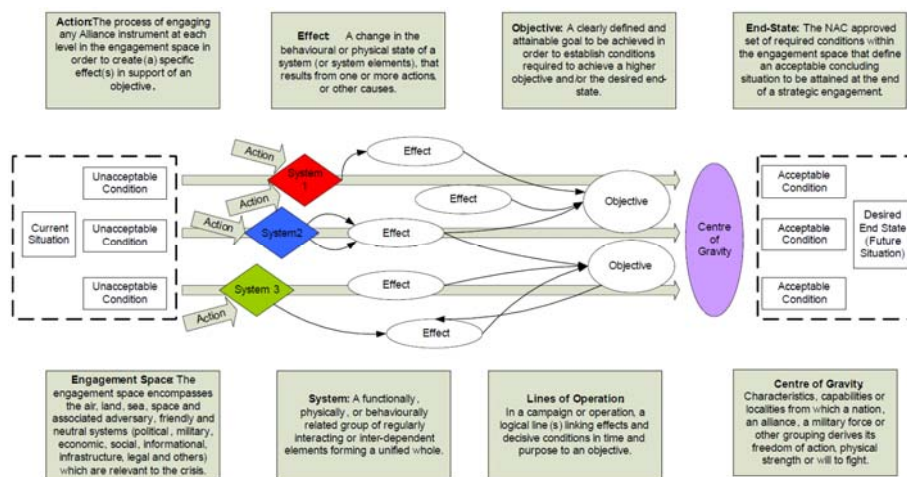
⁸⁴ Chen H. T. (2006)

⁸⁵ de Czege H. W. (2009)

⁸⁶ Kessler G., Jones K. & Notel G. (2009)

slutprodukterna beskriver inte processen utan bara resultaten och eftersom den underliggande logiken saknas kan den inte verifieras.⁸⁷

Ett exempel på hur en plan kan vara konstruerad beskrivs i COPD (*Comprehensive Operations Planning Directive*), NATOs senaste planeringsmetod som fortfarande är under utveckling. Där beskrivs hur en aktivitet påverkar ett system vilket ger upphov till en effekt som bidrar till att ett eller flera mål nås. Vidare finns det tydliga anvisningar om hur de olika objekten skall utformas och dokumenteras. Vad som dock saknas är beskrivningar av relationen mellan de olika objekten, dvs på vilket sätt en effekt bidrar till ett mål eller hur påverkan av ett system leder till en effekt (de tunna pilarna mellan symbolerna).⁸⁸



Figur 1 Operations environment (engagement space)⁸⁹

Om värdering skall undersöka en plans validitet och hur den implementeras måste planerna vara så utformade att resonemanget bakom dem går att rekonstruera och att de logiska kopplingarna mellan aktiviteter och mål är explicita. Logik, hypoteser och antaganden måste dokumenteras.⁹⁰ Man kan göra en liknelse med matematik, om operanderna mellan begreppen i en ekvation saknas blir den omöjlig att lösa ut.

Slutsatsen man kan dra av de problem som associeras med ofullständig dokumentation och implicita antaganden är att den detaljeringsgrad som är normalt förekommande i planverk inte är tillräcklig ur ett

⁸⁷ de Czege H. W. (2009)

⁸⁸ NATO Comprehensive Operations Planning Directive (2010)

⁸⁹ Ibid

⁹⁰ Piana P., Marescaux F., Kovacs A. (2010)

resultatvärderingsperspektiv, i alla fall inte för de metoder som tillämpas i dagsläget. Det finns en diskrepans mellan planers utformning och förväntningarna på värderingars kvalitet.

5.5. Metodfokus och avsaknad av teori

Många forskare och analytiker (bland annat Donaldson och Lipsey) pekar på behovet av en robust teoretisk bas som fundament för en väl fungerande värdering samt avsaknaden av en dylik bas. Utvärdering är ofta mer fokuserat på metoder och processer än en stabil teoretisk grund.⁹¹ Ofta saknas teorier och förklaringsmodeller både för den operativa miljön (det vill säga själva problemet och hur det är sammansatt) som för den tänkta lösningen. Planer beskriver sällan explicit på vilket sätt den operativa miljön förväntas reagera och förändras av olika insatser och utan en trovärdig förklaringsmodell saknas det en logisk koppling mellan det bedömda tillståndet och det önskade slutläget.⁹² Analytikerns uppfattning om den operativa miljön och hur olika (mätbara) faktorer bidrar till effekter och delmål bygger på subjektiva och i grunden godtyckliga uppfattningar som inte sällan är efterkonstruktioner. Det saknas i allt väsentligt en robust vetenskaplig metod för att förstå och beskriva hur en miljövariabel (eng. metric) bidrar till en effekt.⁹³ Kessler och Notel går ännu lite längre. De hävdar att det med nuvarande planeringsmetodik saknas tydliga kopplingar mellan operationell design, planering och värdering.⁹⁴ Baserat på sina erfarenheter från värdering i Afghanistan menar Dr. Stephen Downes-Martin att det utan en trovärdig numerisk teori som beskriver operationen och den *Counter Insurgency*-doktrin⁹⁵ den bygger på inte kan existera någon objektiv kvalitativ värdering.⁹⁶ Bristen på en heltäckande teoretisk modell innebär att det i praktiken saknas logisk koppling mellan operationers övergripande mål och de data som samlas in och utgör grund för effektivvärderingar⁹⁷.

Brist på stabil teoretisk grund och modeller av såväl konflikter som interventioner innebär att värdering med kvantitativa metoder blir subjektiva och godtyckliga och det är synnerligen svårt att beskriva hur enskilda aktiviteter och resultat bidrar till den övergripande målbilden. Följaktligen medger inte dagens operationsplaner värdering med kvantitativa metoder.

⁹¹ Donaldson, S.I., & Lipsey, M.W. (2006)

⁹² Downes-Martin S. (2010)

⁹³ Hopkin T., Ramjeet T. (2009)

⁹⁴ Kessler G., Jones K. & Notel G. (2009)

⁹⁵ US Counterinsurgency Field Manual (2007)

⁹⁶ Downes-Martin S. (2010)

⁹⁷ Ibid

5.6. Otydlighet och bristande precision

Som framgick av begreppsanalysen tidigare i dokumentet förekommer det oklarheter i vad vissa begrepp egentligen avser. Effektivitetsmättet (eng. Measurement of Effectiveness, MoE) är kanske det begrepp som används med flest olika innebörder. Möjligen kan detta till viss del bero på att det saknas en fungerande definition av vad operationell effektivitet innebär i en komplex operation, särskilt i en multifunktionell operation med många intressenter. Effektivitet för vem? Hur länge skall resultaten bestå för att en insats skall uppfattas som effektiv?⁹⁸

En annan otydlighet är att man inte skiljer på förändringsmodell och aktivitetsmodell. Förändringsmodellen är den underliggande teorin där hypoteser om hur olika faktorer och fenomen i operationsmiljön påverkar varandra beskrivs. En aktivitetsmodell beskriver vad man avser att göra och vilka effekter och konsekvenser detta förväntas resultera i (planen).⁹⁹ Aktivitetsmodellen kan aldrig vara objektiv eftersom det egna agerandet är centralt i modellen.

Vidare är det sällan man skiljer på deskriptiva modeller (hur man tror något är eller förhåller sig) och preskriptiva (eller normativa) modeller (hur man skulle vilja att det var).¹⁰⁰ Ett exempel på detta är hur NATO nyttjar effektivitetsmättet (MoE). MoE är i grunden en beskrivande modell som speglar hur man tror att en viss miljövariabel förhåller sig vid ett visst tillfälle och hur den förändrats sedan tidigare. Lite mer problematiskt blir det när man för in tröskelvärden som är av föreskrivande natur (criteria for failure/success).¹⁰¹ Då riskerar en frågeställning om tillståndet i den operativa miljön att plötsligt bli fråga om måluppfyllnad och planens validitet, vilket innebär att osäkerheten ökar dramatiskt. Från att endast ha varit osäker på värderingsaktivitetens tillförlitlighet för man nu in osäkerhet om tröskelvärdets relevans och osäkerhet om kopplingen mellan genomförd verksamhet och förväntad förändring. Om man inte tydligt håller isär förändringsmodellen och värderingsmodellen blir det inte möjligt att avgöra detta. Det är inte heller ovanligt att man använder samma begrepp för att beskriva både mätvärden och resultat från den efterföljande analysen. Input och output från värderingen blir svåra att skilja åt.

Genom att inte explicit dokumentera de hypoteser som formuleras och de antaganden som görs under kampanjdesign och planering lämnas utrymme för individuella tolkningar vilket resulterar i att det militära problemet och den tänkta lösningen ofta inte är delad av hela staben.¹⁰²

⁹⁸ Meharg S. H. (2009)

⁹⁹ Chen H. T. (2006)

¹⁰⁰ Donaldson, S.I., & Lipsey, M.W. (2006)

¹⁰¹ Operations Assessment Handbook Interim Version 1.0 (2010)

¹⁰² de Czege H. W. (2009)

Nelson och Stolterman gör en distinktion mellan kontext och miljö där kontexten utgörs av saker som valts ut att förbli oförändrade av designen och miljön består av saker som man måste ta hänsyn till men som inte kan förändras i designen (saker som ligger utanför kontrollspannet).¹⁰³ I militärt design- och planeringsarbete görs det ytterst sällan en distinkt skillnad på vad man inte kan förändra och vad man inte vill förändra.

Otydligheten och den bristande precisionen i framför allt språkbruket medför att det blir svårt att föra en konstruktiv dialog om såväl metoder som resultat vilket försvårar utveckling och kvalitetsgranskning.

5.7. Översimplifiering

Det finns i den militära kulturen en tradition av att angripa komplicerade problem genom analys och distribution. Man bryter ned problemet i mindre delar och hanterar varje del separat. General de Czege beskriver det traditionella sättet att hantera komplexa problem som att överväldiga och utplåna (eng. *overwhelm and obliterate*).¹⁰⁴ Inte sällan hör man uttryck som ”det är endast det enkla som fungerar”.

De Czege varnar även för att inte klart skilja på verkligheten och den mentala modell av verkligheten man använder som utgångspunkt för design och planering eftersom en modell av ett komplext problem alltid kommer vara en grov förenkling och i behov av revidering. Vidare menar han att dagens doktrin bygger på ett mekanistiskt synsätt där man kan forma den operativa miljön efter egen design och inte gör skillnad på idéer och fakta och där man gör antaganden om vad som är fakta och vad som är sanning.¹⁰⁵

Det finns en överdriven tillit till kvantitativa data, numeriska metoder och enkla presentationer, ofta utan att ifrågasätta de modeller och antaganden som ligger bakom.^{106 107} Kvalitativa data misstros ofta eftersom de uppfattas som subjektiva och luddiga.^{108 109}

En vanlig uppfattning är att en rationellt logisk helhetsförståelse av en situation innebär att en ”korrekt” lösning kommer att uppenbara sig samt att den är objektiv och fri från individuella tolkningar (eng. *bias*). Ofta leder detta till överförenklingar eftersom spännvidden blir för stor för att tillåta någon större detaljrikedom. Ofta medför det också att man bygger sitt resonemang på

¹⁰³ Nelson H. G. & Stolterman E. (2003)

¹⁰⁴ de Czege H. W. (2009)

¹⁰⁵ Nelson H. G. & Stolterman E. (2003)

¹⁰⁶ Kessler G., Jones K. & Notel G. (2009)

¹⁰⁷ de Czege H. W. (2009)

¹⁰⁸ Kessler G., Jones K. & Notel G. (2009)

¹⁰⁹ Clark C. R. & Cook T. J. (2008)

generaliserade abstraktioner snarare än de specifika data som karaktäriserar den aktuella situationen. Genom förenkling och generalisering går nyanser och detaljer förlorade.¹¹⁰

I den amerikanska arméns fälthandbok 5.0 (FM 5-0) beskrivs en kvantitativ indikator som objektiv och observationsbaserad. En kvalitativ indikator beskrivs som baserad på subjektiv uppfattning.¹¹¹ Detta kan dock vara förledande eftersom valet av kvantitativa data och kriterierna för vad som skall rapporteras är subjektivt. Som exempel kan nämnas att amerikanska förband i Afghanistan hade olika kriterier för vad som skulle rapporteras som fynd av materiel ingående i hemmagjorda bomber (IED). I en sektor ansåg man att eftersom mobiltelefoner använts som utlösningmekanism av bomber skulle fynd av mobiltelefoner rapporteras som fynd av bombmateriel. I en annan sektor rapporterade man endast fynd av sprängämnen vilket gjorde att bombhotet i den första sektorn framstod som avsevärt högre även om det i praktiken inte var någon större skillnad.¹¹²

Viktning och aggregering av kvantitativa data kan förefalla lockande eftersom processen blir tydlig och resultaten framstår som entydiga och trovärdiga. I själva verket förhåller det sig precis tvärt om. Processen är oftast pseudo-matematisk och osäkerheten i modellen tenderar att växa med tiden. Ytterst sällan beaktas de osäkerheter och felmarginaler som ger upphov till summativa och multiplikativa fel vilka avsevärt kan överstiga den observerbara förändringen.¹¹³

Ett kanske extremt men belysande exempel på hur man försökt skapa en relativt enkel värderingsmetod för att värdera framsteg i komplexa sammanhang har publicerats av Clinton R. Clark och Timothy J. Cook i amerikanska flygvapnet. De föreslår en linjär och viktad summativ metod där operationsplanen bryts ned i mätbara delmängder vilka ges mått på en standardiserad skala vilken sedan viktas och summeras för att ge ett mått på den totala uppfyllnaden av det önskade slutläget.¹¹⁴ Denna metod kan på många sätt framstå som attraktiv men är behäftad med fundamentala brister. Dels förutsätter den att planen är en sann och verklig avbild av framtida händelseutveckling (det vill säga att man har full kontroll över händelseutvecklingen) dels kan den bara ge ett kvantitativt mått på resultat enligt förväntningar men ingen förklaring av eventuella avvikelser. I själva verket förmår en dylik metod inte att avgöra om bristande resultat beror på negativ utveckling i operationsmiljön, att planen är bristfällig eller att värderingen är bristfällig. Det kvalitativa resultatmåttet som ger sken av att vara precist blir i själva verket synnerligen osäkert.

¹¹⁰ Nelson H. G. & Stolterman E. (2003)

¹¹¹ FM 5-0 (2008)

¹¹² Wittwer N. & Pizzey K. (2009)

¹¹³ Hopkin T., Ramjeet T. (2009)

¹¹⁴ Clark C. R. & Cook T. J. (2008)

Ofta samlas stora mängder data in och för att då göra det överskådligt används trafikljus-symboler för att presentera situationen. Grönt innebär att situationen är bra eller förändrats som planerat. Rött är motsatsen och gult är någonstans mitt emellan. För att göra det ännu enklare är det inte ovanligt att dessa trafikljus medelvärdesberäknas vilket kan innebära att ett rött och två gröna ljus kan presenteras som ett gult ljus. Nackdelen med detta är att då ytterligare förklaring av vad som döljer sig bakom färgen efterfrågas är det sällan möjligt att ge ett konkret svar.¹¹⁵

Risken med överdriven förenkling är att förståelsen för helheten går förlorad och att symptomen snarare än de underliggande orsakerna hamnar i fokus. Vidare föreligger det en risk att uppfattningen om hur något förhåller sig gradvis avviker allt mer från hur det verkligen förhåller sig. Einstein lär ha sagt att man skall göra saker så enkla som möjligt, men helst inte enklare. Att hitta denna gräns för vad som är praktiskt användbart men samtidigt inte meningslöst är en utmaning.

5.8. Tillgång till data och datas tillförlitlighet

Ett grundläggande bekymmer vid värdering av väpnade konflikter är att samla in tillförlitliga data. Själva miljön är ofta farlig och insamling av data kan medföra risk för liv och lem. Det finns sällan några helt neutrala parter utan alla är intressenter av något slag med en egen agenda. Vissa miljöer och aktörer kan vara omöjliga att nå och därför är det svårt att få en balanserad och representativ bild. Ofta är den intressantaste informationen även den svåraste att inhämta (till exempel en potentiell motståndares avsikter). En risk med detta som Dr Stephen Downes-Martin pekar på är att man sorterar bort den information som man uppfattar som omöjlig att få tag i utan att analysera vad detta får för konsekvenser.¹¹⁶ Paradoxalt nog kan för mycket information också utgöra ett problem, David Kilcullen menar att ett litet antal nyckelindikatorer som är tillgängliga över tiden är bättre än ett stort antal som varierar i sammansättning eftersom detta indikerar trender tydligare.¹¹⁷ Detta är dock svårare än det låter eftersom det visat sig att antalet indikatorer i en operation tenderar att öka i antal eftersom man tillfogar nya indikatorer efter hand men är rädd att sluta mäta något som senare skulle kunna visa sig vara användbart. Ett exempel på detta är Joint Forces Air Component Command där analytikerna dagligen producerar och underhåller 80 olika presentationsbilder vilket medför att det blir synnerligen svårt att hitta de verkligt viktiga uppgifterna.¹¹⁸ Hopkin och Ramjeet vid brittiska DSTL pekar på att insamling och bearbetning av stora datamängder leder till en mekanisk process med för litet inslag av analys och insiktsfull tolkning. Vidare

¹¹⁵ Downes-Martin S. (2010)

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Kilcullen D. (2009)

¹¹⁸ Hopkin T. & Ramjeet T. (2009)

menar de att mer information inte nödvändigtvis leder till bättre beslut och ger rådet att använda så få indikatorer som möjligt men så många man behöver.¹¹⁹

En förutsättning då man arbetar med statistiska analyser är att beakta felmarginalen. Analytiker bör alltid sträva efter att påvisa statistisk signifikans i förändrings- och trendanalyser,¹²⁰ det vill säga förändringen skall vara minst dubbelt så stor som felmarginalen. Denna typ av verifiering förekommer ytterst sällan i militära värderingar och kan ge synnerligen märkliga effekter då olika resultat med okända felmarginaler används för att matematiskt framställa nya slutsatser.

Att välja vilken data man skall samla in och varför är ett av de viktigaste stegen i värderingsprocessen och bör noggrant dokumenteras. Urvalet av data som insamlas måste regelbundet granskas och gallras ut. Särskilt viktigt är detta då operationer skiftar fas eller då värderingspersonal byts ut eftersom mängden data som samlas in annars riskerar att bli ohanterlig och till stor del meningslös.

¹¹⁹ Ibid

¹²⁰ Ibid

6. Slutsatser

- Militärens starka traditioner och normer kan leda till likriktning och begränsad tankemässig variation. Detta i sin tur medför att värdering begränsas till i huvudsak bekräftelse av kampanjdesign och operationsplan.
- Det har skett en förskjutning från kvalitativ till kvantitativ metodik för värdering och det har inneburit att det uppstått ett kompetensglapp.
- Komplexiteten och osäkerheten i dagens operationsmiljöer har ökat behovet av värdering men samtidigt har det inneburit att värderingen blivit avsevärt svårare.
- Kampanjdesign och operationsplaner är inte så dokumenterade att de går att utvärdera med traditionell vetenskaplig metodik eller ibland ens följa resonemanget från problem till genomförda aktiviteter.
- Det saknas arkitektur och regelverk för att beskriva moderna konflikter samt kopplingarna mellan aktiviteter och resulterande förändringar.
- Otydlighet och bristande precision i framför allt språkbruket som associeras med värdering försvårar kommunikation och utveckling inom området.
- Att inte tydligt skilja på konfliktmodell, förändringsmodell och aktivitetsmodell försvårar värdering och bidrar till att öka osäkerheten.
- Numeriska modeller och metoder kan framstå som trovärdiga men döljer oftast bara osäkerheten. ”-Det är bättre att veta vad man tror än att tro att man vet.” (*Fil.Dr. Erik Bjurström*)
- Numeriska metoder kan beskriva tillstånd enligt en modell men kan oftast inte förklara orsaken till det rådande tillståndet.
- Värdering av tillståndet i operationsmiljön respektive en plans kvalitet skiljer sig avsevärt åt eftersom de är av fundamentalt olika karaktär. En plan saknar i allmänhet empiri.
- Omfattande och rutinmässig datainsamling leder inte nödvändigtvis till reducerad osäkerhet. Färre men mer precisa indikatorer kan var mer värdefulla än fler, mer generella, indikatorer.
- Det måste råda balans mellan rutinmässig hantering av data och analytiskt arbete.

6.1. Slutsatser av begreppsanalys

- Att göra bedömningar baserade på antaganden och tidigare erfarenhet är en central del av den kognitiva processen men är svårt att processbeskriva. Att beskriva bedömande som *monitoring and evaluation* fungerar bra när man beskriver hur t.ex. en befälhavare kommer fram till sina bedömningar. Det fungerar mindre bra i större organisationer där man stycker upp de olika elementen i separata processer och ansvarsområden.
- Själva begreppet *assessment* är så varierande i sin betydelse och implicita undertoner att det egentligen inte alls borde användas. När det används bör det användas tillsammans med objektet som är föremål för bedömningen (t.ex. *campaign assessment, situation assessment, assessment of progress according to plan* etc.)
- Många begrepp har implicita innebörder och härstammar från traditionella konflikter med symmetriska parter. Då dagens stabiliseringsoperationer inte är lika polariserade till sin natur blir de implicita undermeningarna betydligt diffusare. Begreppet framgång till exempel, innebär det framgång för den intervenerande parten, den lokala regimen eller den civila befolkningen i området? Måste det som uppfattas som en framgång för en av dessa parter automatiskt innebära framgång för de övriga två?
- Det är dålig precision i begreppsapparaten som relaterar till *assessment*. Ett litet antal begrepp används för att försöka beskriva en stor spännvidd av företeelser. Exempel på detta är MoP och MoE. För att minska risken för missförstånd och öka möjligheterna att utveckla metoder finns det ett behov att utveckla vokabulären och öka precisionen i språkbruket.
- Man skiljer inte tydligt på att mäta och att bedöma. En mätning kan ligga till grund för bedömning men en bedömning lämpar sig dåligt som underlag för en mätning. En mätning saknar inneboende betydelse och får en innebörd först när man sätter den i ett sammanhang och är därför av underordnad betydelse. En bedömning kan aldrig bli objektiv eller situationsoberoende.
- Det är svårt att urskilja vad som är data och vad som är resultat. Mätdata i sig är av ringa värde om det inte finns en hypotes eller förklaringsmodell som kan förklara relationen mellan mätdata och resultatet eller slutsatsen. Det är oklart om till exempel MoE är input eller output.

7. Förändringsbehov och rekommendationer

- Vokabulären och begreppsfloran behöver utvecklas med fler och mer precisa begrepp. Begrepp med multipla eller implicita innebörder bör utvecklas med prefix eller suffix som förtydligar innebörden. Man bör till exempel skilja på situationsbedömning och bedömning av planens kvalitet. Begrepp med varierande eller multipla innebörder gör det svårt att föra en diskussion runt ämnet och risken för missförstånd är överhängande. Att fastställa definitioner löser inte den grundläggande kommunikationsproblematiken men en rikare begreppsapparat med fler begrepp möjliggör en mer nyanserad kommunikation.
- Den militära kulturen och de befintliga värderingsmetoderna behöver kompletteras och utvecklas med nya perspektiv och redskap men för att kunna göra detta behöver arvet kartläggas och tydliggöras. Det ligger ju i sakens natur att normer och värderingar bärs av kulturen men om de inte identifieras och kartläggs blir det svårt att peka på förändringsbehov. Ett exempel är den förhärskande epistemologin, kunskapssynen. På lägre ledningsnivåer är det klart och tydligt reduktionistisk positivism som dominerar, även om det inte är uttalat, men när komplexiteten och inslagen av design ökar räcker den inte längre till som förklaringsmodell och man sätter i stället sin tilltro till erfarenhet, befälhavaren och militär genialitet. Kunskapssynen blir något grumlig. Reflektion och kritiskt granskande är egenskaper som behöver utvecklas i framför allt officerskollektivet för att kunna möta den ökande spridningen på konfliktskalan.
- Att värdera planer och operationer kräver både bred och djup kompetens vad avser både kvalitativa och kvantitativa metoder. Kompetensen måste vara tillräckligt bred för att i varje situation kunna välja en lämplig metod och den måste vara så djup att metoden appliceras på ett tillämpligt sätt och resultatet i någon mån går att validera. Det räcker inte med att värderingsspecialister besitter denna kunskap, även personal som arbetar med operationell design och planering måste ha en grundläggande kompetens i värdering om de produkter som produceras skall bli möjliga att värdera. En plans utformning och logiska detaljrikedom är direkt avgörande för dess värderbarhet.

- Den varierande graden av komplexitet, dynamik och icke-linjäritet som präglar den operativa miljön gör att val av metod för värdering måste göras med yttersta omsorg i varje situation och att en alltför rigid standardmetod eller *best practice* kan bli meningslös eller i värsta fall kontraproduktiv. Dessutom kan tillgången till data skilja sig mycket mellan två operationer och värderingsmetoderna måste anpassas därefter.
- I dagsläget saknas en generell konfliktmodell som beskriver hur olika aktörer, intressenter och fenomen hänger ihop på ett tillfredsställande sätt. Fokus ligger i stället på att testa metoder och utarbeta processer. Men eftersom värdering är så starkt förknippat med miljön utanför den egna organisationen och därmed det direkta kontrollspannet så blir metoderna i deras allmänna utformning av begränsat värde. Det verkliga värdet i en värdering ligger i detaljerna snarare än i den övergripande metoden. Precisering av frågeställningar och operationalisering av dessa är det som tillför värde i en värdering och utan en utvecklad modell av det man vill undersöka saknas själva grundvalen för frågeformuleringen.
- En förutsättning för att kunna genomföra strukturerad värdering av militära operationer är att man skiljer på hur man tror något är, hur man förväntar sig att något skall bli och hur man skulle vilja att något vore, det vill säga nuvarande läge, förväntat läge och önskat läge. Att förväntat och önskat läge måste separeras beror på att man ofta är begränsad i sitt handlande och det önskade läget inte alltid är möjligt att uppnå. För att underlätta detta och skapa samband mellan de olika vyerna kan det vara lämpligt att utarbeta ett antal modeller. Dessa skulle kunna vara:
 - Problemmodell (konfliktmodell), som beskriver hur man uppfattar konflikten innan man blir en del av den (den blir ogiltig så fort man intervenerar)
 - Situationsmodell, som beskriver hur man tror läget är vid ett givet tillfälle (kan byggas på problemmodellen)
 - Interventionsteori eller förändringsmodell (design), som beskriver hur man tror konfliktmiljöns olika element påverkar varandra och hur man kan påverka dessa.
 - Aktivitetsmodell (plan), som beskriver vad man avser göra och hur de olika aktiviteterna hänger ihop.

- Att förenkla är ett effektivt sätt att tackla komplexa och komplicerade fenomen så att de blir hanterbara, däremot skall man undvika att överförenkla. Albert Einstein lär ha sagt att man skall göra saker så enkla som möjligt men helst inte enklare. Risken med överförenkning är att man förlorar så mycket detaljer att modellen inte längre speglar det den var avsedd att spegla. Detsamma gäller metoder. Om man överförenklar metoder riskerar de att förlora sin relevans. Ett tydligt exempel på överförenkning är presentation med hjälp av stoppljus där komplexa förhållanden representeras med tre eller fyra färgnyanser (och fler nyanser kan möjligen ge högre upplösning men informationsinnehållet ökar knappast).
- Det är viktigt att hålla isär verkligheten, hur man uppfattar verkligheten och hur man skulle önska att verkligheten vore beskaffad. Anledningen till att dessa bör hållas isär är att de alla är dynamiska och förändras över tiden, ibland oberoende av varandra. Till exempel kan uppfattningen om verkligheten förändras, inte för att verkligheten förändras utan för att man lär sig mer om den. Skälet till att man tydligt bör hålla isär verkligheten och hur man uppfattar den är att avbilden aldrig kan bli fullständig och detta är grund för avsevärd osäkerhet. Alltför ofta betraktas modellen av verkligheten som om den vore sann vilket kan få förödande konsekvenser eftersom osäkerheter och felaktigheter i modellen kan resultera i ännu större följdfel.
- Att få tillgång till relevanta och korrekta data kan vara mycket svårt i en konfliktsituation men man bör kontinuerligt undersöka vilka data som finns tillgängliga och vilka data man behöver. Att samla in samma data under en längre period innebär att man kan få en uppfattning om förändringar och trender men medför samtidigt en risk att datainsamlingen blir slentrianmässig. En förutsättning för en rationell och meningsfull datainsamling är att man hela tiden granskar vilken data som skall samlas in samt att det finns en tydlig koppling till de utvärderingsfrågor man vill ha svar på.
- Värdering och bedömanden kan göras på många sätt och det finns ingen enskild metod som fungerar i alla sammanhang. Metodval måste alltid vara underordnat syfte. Standardisering och processtänkande fyller en funktion vad avser synkronisering med andra stabsfunktioner men man bör undvika att standardisera värderingen som sådan. Varje situation och operation är unik och det innebär att värderingsdesignen måste skräddarsys för varje tillfälle. Värderingsdesignen bör utvecklas parallellt med operationsplanen för att skapa effektiv värdering och undvika konflikter.

8. Diskussion och förslag till fortsatt arbete

Innehållet i denna rapport bygger på ett urval böcker och artiklar som främst har sitt ursprung i branschlitteratur så som militära journaler och liknande som inte gör anspråk på att vara av vetenskaplig karaktär utan snarare tjänar som debattforum. Dock är det författarens uppfattning att rapporten speglar de identifierade problem och trender som råder i militära kretsar i Västeuropa och Nordamerika sedan några år tillbaka. Detta återspeglas även i multinationella utvecklingsprojekt som initierats såväl inom NATO som PFP (MNE 5, MNE 6, NATO HFM RTG 185).

Värdering av militära operationer är ett tämligen omoget område som i allt väsentligt saknar teoretisk struktur, dessutom är det i dagsläget tämligen oklart vad som innefattas i området. För att råda bot på detta är det två saker som behöver utvecklas initialt. Det första som behövs är en begreppsmodell som beskriver centrala begrepp och fenomen samt hur de relaterar till varandra. Begreppsmodellen är central för att kunna föra en meningsfull och utvecklande diskussion inom området och måste utvecklas kontinuerligt och parallellt med övrig utveckling. Det andra som behövs är ett ramverk som beskriver olika aspekter och typer av värdering samt vilka egenskaper dessa har. Vidare krävs det sannolikt omfattande fältstudier eftersom värdering av militära operationer är behäftade med utmaningar som är synnerligen svåra att simulera. Dessa utmaningar består främst i avsaknaden av teoretisk grund samt den enorma detaljrikedom som förekommer i operationsmiljöerna. Ofta refereras till civila ramverk som till exempel *Results Based Management* (RBM) men dessa ramverk förutsätter en stabil verksamhetsmodell. Även metoder som *Balanced Scorecard* och nyckeltal är problematiska eftersom de bygger på en generisk företagsmodell med begrepp så som omsättning, vinst, balansräkning etcetera. En dylik modell saknas i allt väsentligt vad avser väpnade konflikter.

Förslag till fortsatt arbete utan inbördes prioriteringsordning är:

- Utvecklad och utökad begreppsmodell
- Övergripande assessment-ramverk
- Fältstudier och teoribildning för att bättre kartlägga området

9. Källförteckning

- Beer, S. (1966) *Decision and Control*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- von Bertalanffy, L. (1969). *General System Theory*. New York: George Braziller Inc.
- Brehmer, B. (2010). Command and Control as Design. *15th International Command and Control Research and Technology Symposium.*, Santa Monica, CA.
- Chen, H. T. (2006) A Theory-Driven Evaluation Perspective on Mixed Methods Research. *Research in the Schools*, 13(1), 75-83.
- Clark, C. R. & Cook T. J. (2008) A Practical Approach to Effects-Based Operational Assessment. *Air & Space Power Journal*, 22(2), 82-99.
- von Clausewitz, C. (1997) *On War* (J. J. Graham, Trans.). (Abridged version.). Hertfordshire: Cumberland House (Original work published 1831).
- van Creveld, M. (2006) *Ledning i krig* (översatt av Anjo språkservice). Stockholm: Försvarshögskolan (Ursprungligen publicerad 1985).
- de Czege, H. W. (2009) Systemic Operation Design: Learning and Adapting in Complex Missions. *Military Review*, 89(1), 2-12.
- Czerwinski, T. (1998) *Coping with the Bounds: Speculations on Nonlinearity in Military Affairs*. Washington: Command and Control Research Program.
- The Development, Concepts and Doctrine Centre (2008) *Joint Doctrine Publication 5-00 Campaign Planning (JDP 5-00) (2nd Edition)*. Shrivenham, UK: Ministry of Defence, The Development, Concepts and Doctrine Centre.
- The Development, Concepts and Doctrine Centre (2006) *United Kingdom Glossary of Joint and Multinational Terms and Definitions (JDP 0-01.1)*. Shrivenham, UK: Ministry of Defence, The Development, Concepts and Doctrine Centre.
- Donaldson, S. I. & Lipsey, M. W. (2006). Roles for theory in contemporary evaluation practice: Developing practical knowledge. (Shaw, I., Greene, J., Mark, M., Eds.), *The Handbook of Evaluation: Policies, Programs, and Practices* (pp. 56-75). London: Sage.
- Downes-Martin, S. (2010) *Assessments Process for RC(SW)*. Newport, RI: US Naval War College, Center for Irregular Warfare and Armed Groups.
- Espejo, R., Schuhmann, W., Schwaninger, M. & Bilello, U. (1996) *Organizational Transformation and Learning*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Fastabend, D. A. & Simpson, R. H. (2004). The Imperative for a Culture of Innovation in the United States Army: Adapt or Die. *Army Magazine*, 54(2), 14-22.

Fellesen, J. J., Michel, R.R., Lussier, J. W. & Pounds, J. (1996) *Practical Thinking: Innovation in Battle Command Instruction*. Arlington, VA: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Fischer S. C., Spiker, A. V. & Riedel, S. L. (2009) *Critical Thinking Training for Army Officers Volume Three*. Arlington, VA: U.S. Army Research Institute.

Hillen, J. (2001). Must U.S. Military Culture Reform? (Lehman, J. F. & Sichertman, H., Eds.), *America the Vulnerable: Our Military Problems And How To Fix Them* (pp. 152-170). Philadelphia: Foreign Policy Research Institute.

Hopkin. T. & Ramjeet, T. (2009) *UK Operational Analysis of Current Operational Campaign Effects Assessment (2008)*. UK: Defence Science and Technology Laboratory.

Howard, T. & Picken, N. (2008) *Code of Best Practice for the Use of Measures of Effectiveness (MoE) to Support Campaign Assessment*. Porton Down, UK: Defence Science and Technology Laboratory.

The Joint Doctrine & Concepts Centre (2005) *The UK Military Effects-based Approach. Joint Doctrine Note 1/05 (JDN 1/05)*. Shrivenham, UK: Ministry of Defence, The Joint Doctrine & Concepts Centre.

Kessler, G., Jones, K. & Notel, G. (2009) *Assessing Progress in Military Operations: Recommendations for Improvement*. Arlington, VA: Center for Research and Education on Strategy and Technology.

Kilcullen, D. (2009) *Measuring Progress in Afghanistan*. Kabul: International Security Assistance Force.

Krulak, C. C. (1999, January) The Strategic Corporal: Leadership in the three block war. *Marines Magazine*. Arlington, VA: United States Marine Corps. (pp. 1-7).

Lambert, N. J. (2002) Measuring the success of NATO operation in Bosnia and Herzegovina 1995-2000. *European Journal of Operational Research*, 140(2), 459-481.

Mattis, J. N. (2009, August 14) *Memorandum for U.S. Joint Forces Command*. Suffolk, VA: US Joint Forces Command.

Meharg, S. H. (2009) *Measuring Effectiveness in Complex Operations: What is Good Enough*. Calgary: Canadian Defence & Foreign Affairs Institute.

NATO Allied Commands Operations (2011) *Operations Assessment Handbook Interim Version 1.0*. Nära Mons, Belgium: NATO Allied Commands Operations.

- NATO Allied Commands Operations (2010) *Comprehensive Operations Planning Directive (COPD)*. Nära Mons, Belgien: NATO Allied Commands Operations.
- NATO Standardization Agency (2010) *APP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions*. Bryssel: NATO Standardization Agency.
- Nelson, H. G. & Stolterman, E. (2003) *The Design Way: intentional change in an unpredictable world: foundations and fundamentals of design competence*. New Jersey: Educational Technology Publications.
- Piana, P., Marescaux, F. & Kovacs A. (2010) *Guide for Force Commanders for Assessing Progress in Environments Involving Irregular Adverseries*. Paris: Centre Interarmées de Concepts, de Doctrine et d'Expérimentations.
- Simon, H. A. (1996) *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Smith, P. (2003) *An Introduction to Formal Logic*. New York: Cambridge University Press.
- Smith, R. (2008) *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*. New York: Vintage Books.
- Terriff, T. (2006). Warriors and Innovators: Military Change and Organizational Culture in the US Marine Corps, *Defence Studies*, 6(2), 215-247.
- United States Department of the Army (2010). *FM 5-0 The Operations Process*. Washington, DC:Headquarters, Department of the Army.
- United States Department of the Army (2008) *FMI 5-0.1 The Operations Process*. Washington, DC:Headquarters Department of the Army.
- United States Department of the Army (2007) *The U.S. Army * Marine Corps Counterinsurgency Field Manual*. Chicago, IL:The University of Chicago Press.
- United States Institute of Peace (2008) *Measuring Progress in Conflict Environments: A Metrics Framework for Assessing Conflict Transformation and Stabilization*. Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Joint Chiefs of Staff (2010) *US Joint Publication 3.0 Joint Operations (JP 3.0)*. Washington, DC: Joint Chiefs of Staff.
- Williams, A. P. & Morris, J. C. (2009). The Development of Theory-Driven Evaluation in the Military. *American Journal of Evaluation*, 30(1), 62-79.
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743.

Appendix A – Förkortningar

Förkortning	Betydelse
ACO	Allied Command Operations
ACT	Allied Command Transformation
AJP	Allied Joint Publication
APP	Allied Procedural Publication
COIN	Counter Insurgency
COPD	Comprehensive Operations Planning Directive
DSTL	Defence Science and Technology Laboratory (UK)
EBAO	Effects Based Approach to Operations
FM	Field Manual
FMI	Field Manual (Interim)
DCDC	The Development, Concepts and Doctrine Centre
IED	Improvised Explosive Device
MoE	Measurement of Effectiveness
MoP	Measurement of Performance
MoS	Measure of success
MPICE	Measuring Progress in Conflict Environments
NATO	North Atlantic Treaty Organization
PfP	Partnership for Peace
RBM	Results Based Management
RC(SW)	Regional Command (Southwest)
SSR	Security, stabilization and reconstruction