



Självständigt arbete (15 hp)

Författare		Program/Kurs	
Kaj Andersen		OP SA 18–21	
Handledare	Beteckning	Kurskod	Antal ord:11968
Kristin Ljungkvist		1OP415	
UTVÄRDERING, EN VÄG TILL UTVECKLING?			
<u>ABSTRACT:</u>			
<p>The modern battlefield has shown that experiences that personnel encounter are crucial for the organisation and units to learn from. This is done with a bottom-up culture where the organisation learns from the unit's experiences linked to enemy behaviour and the use of own working methods. By adapting to these experience units can be allowed to facilitate tactical adaptation on the battlefield. A method to gather these experiences are debriefings. They are used in different forms, where psychological debriefings are advocate in organisations that operate in stressful environments.</p> <p>The purpose of this study is to explore the Swedish army's methods of debriefing and with support of theories based on psychological debriefing and group development explain the potential of a debriefing. The study uses a qualitative case studies, by using focus groups to gather empirical data to explore the actual outcome of the methods used on smaller units in the Swedish army.</p> <p>This study contributes with a deeper understanding of how debriefing methods are used and can be used to reach efficiency with the implementation of working methods and emotional aspects within the individual. With this efficiency and support from the organisation, the units can be able to reach synergy within the group and therefore gain the ability for tactical adaptation on a modern battlefield.</p>			
<u>Nyckelord:</u>			
Uppdragsutvärdering, psykologisk utvärdering, grupp- och individutveckling			

Innehåll

1. INLEDNING.....	3
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	4
1.2 FORSKNINGSÖVERSIKT	5
1.2.3 Sammanfattning Forskningsöversikt.....	9
1.3 SYFTE	10
1.4 FRÅGESTÄLLNING	10
1.5 DISPOSITION	10
2. TEORI.....	11
2.1 MOTIVERING AV VALD TEORI.....	11
2.2 HOLISTIC DEBRIEFING.....	11
2.3 SPGR-MODELLEN	12
2.4 TEORI DISKUSSION	13
2.4.1 Teoretiskt ramverk.....	14
3. METOD.....	18
3.1 FORSKNINGSDESIGN.....	18
3.2 DATAINSAMLINGSMETOD	18
3.3 VAL AV FALL	19
3.4 FORSKNINGSETISKA ÖVERVÄGANDEN	20
3.5 DATAINSAMLINGENS GENOMFÖRANDE	20
3.6 OPERATIONALISERING	21
3.6.1 Analysverktyg 1.....	21
3.6.2 Analysverktyg 2.....	21
3.6.3 Sammanfattning operationalisering	22
3.7 METODDISKUSSION	22
4. ANALYS	24
4.1 ANALYS 1	24
4.1.1 Resultat Analys 1	26
4.2 ANALYS 2	27
4.2.1 Resultat Analys 2	31
4.3 SAMMANFATTNING AV ANALYSER.....	32
5. AVSLUTNING	34
5.1 DISKUSSION.....	34
5.2 SLUTSATS	37
5.3 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	38
5.4 RELEVANS FÖR YRKESUTÖVNINGEN.....	39
6. LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING	40
6.1 LITTERATUR	40
6.2 FÖRSVARSMAKTSDOKUMENT	41
6.3 INTERVJUER.....	41

1. Inledning

Tidigare har militär utbildning till stor del syftat till att öva in rutiner för specifika uppgifter, där individer och grupper agerar som de lärt sig under sin utbildning. Slagfältet i modern tid blir mer och mer komplext i samband med ny krigföring och mer avancerad teknologi.¹ Den ledningsfilosofi Försvarsmakten använder sig av är *uppdragstaktik*, där en enhet får en uppgift och målsättning. Det är därefter gruppens ansvar att själv avgöra hur denna uppgift ska lösas och målsättningen uppnås.² Gruppen måste därför vara självständig i beslutfattandet, ha viljan att lösa uppgiften och tar ansvaret för att göra det möjligt. För grupper är det de taktiska angreppssätt och enhetens flexibilitet som är grunden för att effektivisera lösandet av uppgift. *Taktik* beskrivs som ett sammanfattande begrepp för nyttjandet av medel och metoder i skiftande situationer för att uppnå det givna målet.³ Förmågan att anpassa taktiken omedelbart utifrån fiendens agerande och andra uppkomna faktorer som påverkar egen verksamhet, kan vara avgörande för lösandet av uppgift.

En av marinkrigföringens grundprinciper är *taktikanpassning*, som definieras genom att personal måste kunna anpassa sitt befintliga tillvägagångssätt utifrån ett ändrat läge, kopplat till egna förutsättningar, ändrade omgivningsfaktorer och fiendens agerande. Förmågan att kunna ta nya beslut gäller personal på alla nivåer och befattningar, vilket kräver en uppgiftslösande kultur. Genom god erfarenhetshantering av tidigare genomförd verksamhet, möjliggörs effektivisering av personalens taktikanpassningsförmåga.⁴

Försvarsmakten, liksom andra organisationer som bland annat polis, sjukvård och brandkår, genomför verksamhet där kritiska händelser förekommer som kan vara kraftfulla på det sätt att de påverkar individernas psykologiska status, samtidigt som hela organisationen har behovet att lära sig av erfarenheter och utvecklas. Den vanligaste psykologiska faktorn som påverkar personalen i dessa kritiska händelser är stress. Försvarsmakten beskriver begreppet *stress* i stor utsträckning och med stöd av forskning i bland annat ”*lärobok direkt ledarskap (2006)*”. Stressen och dess påverkan diskuteras i en militär kontext där både personalens behov och risker med omgivningen Försvarsmakten bedriver verksamhet i.⁵ Vidare beskrivs stresshantering ingående, där vikten av psykologisk bearbetning beskrivs i olika metoder för att utveckla

¹ Williamson Murray, *Military Adaption in War*, Institute for Defense Analyses, Virginia, 2009, ss.1-2-1-3

² Jerker Widén och Jan Ångström, *Militärteorins Grunder*, FMLOG ServE Sthlm C T&D, 2005, s.190

³ Försvarsmakten, *Arméreglemente Taktik*, 2013, s.53

⁴ Försvarsmakten, TRM 1(A): *Taktikreglemente för marinstridskrafterna*, 2010, s.01–21, 01–23

⁵ Gerry Larsson och Kjell Kallenberg, *Direkt ledarskap*, Syllabus AB, 2006, ss.187–191

personalen så att de kan hantera händelser med hög stressnivå. Dessa metoder innehåller åtgärder före, under och efter händelser.⁶ En av dessa metoder som genomförs efter en händelse är *avlastningssamtal* och *debriefing*, vilket är strukturerade metoder som syftar till att individer och grupper påbörjar en bearbetning av tidigare upplevda stressfyllda händelser.⁷

En metod Försvarsmakten använder sig av för att behandla personalens upplevelser och erfarenheter är *uppdragsutvärdering*. Enligt svenska arméns taktikreglemente (2013) ses utvärdering som en metod för att samla underlag från organisationen för att möjliggöra taktik-, organisations- och teknikanpassning. Utvärderingen ska vara en kontinuerlig process som ska grundas på egna erfarenheter, där framgångar och motgångar värderas och behandlas. Det kommer möjliggöra snabbare värdering på eget agerande och kan på så sätt effektivisera bland annat eget taktiskt bedömmande i varierande situationer. Utvärderingen blir därför viktig för enhetens utveckling för att, utifrån förändringar i miljön, effektivt kunna omvärdera sina tillvägagångsätt.⁸

1.1 Problemformulering

I ett utkast av ett kompendium från markstridsskolan som syftar till att förklara genomförandet av uppdragsutvärdering, finns en hänvisning till *holistic debriefing* (HD).⁹ HD beskriver traditionella sätt att utvärdera men inkluderar också emotionella aspekter som är taget från konceptet *psychological debriefing* (psykologisk utvärdering). HD ska bidra till individuellt, kollektivt och organisatoriskt lärande, där exkludering av emotionella aspekter i genomförandet av utvärderingen kan påverka lärandet negativt, då psykologiska faktorer inte behandlas i de traditionella utvärderingsmetoderna.¹⁰

Utöver markstridsskolans hänvisning till HD finns inga tydliga hänvisningar till vetenskaplig grund till Försvarsmaktens uppdragsutvärdering i Försvarsmaktens handböcker.

Uppdragsutvärderingen är uppdelat i två metoder, den helhetsinriktade uppdragsutvärderingen (HUU) och den omedelbara uppdragsutvärderingen (OUU).¹¹ I Försvarsmaktens handböcker står skrivet att OUU ska genomföras, men brister i att förklara hur det ska genomföras. Beskrivning i hur OUU kan genomföras mer ingående finns i det utkastkompendium från MSS

⁶ Larsson, Kallenberg, 2006, s.207, 214, 219

⁷ Larsson, Kallenberg, 2006, ss.218–220

⁸ Försvarsmakten, Arméreglemente Taktik, 2013, s.112

⁹ Markstridsskolan, Helhetsinriktad Uppdragsutvärdering: Kompendium [Ukast], 2012

¹⁰ Rolf Folland, Holistic Debriefing: a paradigm shift in leadership, Air University Press, No. 41, 2010, s.4, 26

¹¹ Försvarsmakten, Handbok: Armé – Ledning, MSS och Grafisk Produktion, FSV, 2016, ss.28–29

som hänvisar till HD, men återfinns inte i Försvarsmaktens handböcker. Det betyder att det kan finnas en otydlighet i vad som ska uppnås med OUU, vilket kan ge metoden en öppen tolkning i hur det ska genomföras.

HUU har endast en något övergripande beskrivning i dess innehåll i Försvarsmaktens handböcker. Det är därför sannolikt att det finns en kunskapslucka i hur man på lägre förbandsnivå ska behandla personalens upplevelser och erfarenheter.

Om uppdragsutvärdering har en grund i psykologisk utvärdering och bristen av stöd i hur och varför man genomför det finns, riskerar det att påverka resultatet och förståelsen för uppdragsutvärderingens egentliga syfte. Det kan vara kopplat till att organisationen inte ger det stöd som personalen behöver för att inkludera bland annat de emotionella aspekterna, eller vital struktur i metoderna för uppdragsutvärderingens genomförande.

Äventyras de grundläggande metoderna och dess syfte, finns risken att individens, gruppens och organisationens utveckling påverkas. Detta väcker frågor kring huruvida gruppernas utveckling och förmåga påverkas om en innovativ kultur inom organisationen hindras.

1.2 Forskningsöversikt

Utvärdering genomförs på flera olika sätt där utveckling och effektivisering av individer, gruppen eller organisationen är ett av de grundläggande målen. *Tannenbaum* och *Cerasoli* har undersökt hur utvärderingar påverkar individen och gruppens effektivitet inom organisationer, som bland annat amerikanska armén och sjukvården. Resultatet visar att utvärderingar som är genomförda på rätt sätt kan öka gruppens effektivitet med ungefär 25%.¹²

I artikeln ”*Team development interventions (TDI)*” genomförs en studie som syftar till att effektivisera kompetensen och metoder för grupper inom *utbildningar, militär, vård* och *flyg*. TDI är en samling vetenskapliga metoder som på olika sätt bidrar till utveckling inom grupper och lag. En av dessa metoder är *team debriefing*. Denna metod ska ledas av en utbildad ledare som styr utvärderingen med en tydlig struktur, dock ska kategorier som prestation och samarbete inom gruppen prioriteras framför en återblick av uppgiften i ordnad tidsföljd. Miljön ska

¹² Scott I. Tannenbaum, Christopher P. Cerasoli, Nancy J. Cooke, Do Team and Individual Debrief Enhance Performance? A Meta-Analysis, *Human factors*, Vol.55 (1), p.231-245, 2013, s.231, 240, 241

vara psykologiskt säkert där alla bidrar till ett öppet klimat. I utvärderingen ska både *positiva* och *negativa beteenden* diskuteras.¹³

Toews, Martin och *Chernomas* har utvecklat ett ramverk för fem utmärkande egenskaper som bidrar till positiva resultat inom utvärdering, som riktar sig mot vårdpersonal som genomgår kritiska händelser. Dessa fem egenskaper är; (1) en utbildad ledare för utvärderingen, (2) en god miljö som bidrar till öppet klimat inom gruppen, (3) främjandet av lärandet inom gruppen och individer, (4) möjligheten att behandla erfarenheter, få feedback och för personalen att bidra till förslag och idéer till förbättring inom gruppen, (5) utvärderingen ska bidra till personalens psykologiska välmående och emotionella process för de som genomgått kritiska händelser.¹⁴

Ifrån dessa artiklar går att dra slutsatser att genomförandet av utvärderingen ställer vissa krav för att uppnå positiv verkan. Dessa likheter är bland annat kompetent och utbildad personal som leder utvärderingen, ett öppet klimat och god miljö samt deltagarnas tankar, medvetenhet och hänsyn till deras psykologiska aspekter.

Mycket av den forskning och utveckling inom metoderna för utvärdering kan hittas inom vården, men forskningen kan kopplas till andra yrken och organisationer där personalen utsätts för både normala och kritiska händelser. Exempel på dessa yrken och organisationer är; militären, polisen och brandkåren. Uppgifter inom dessa organisationer drabbas av samma faktorer så som okända och uppkomna situationer, påtaglig stress och traumatiska upplevelser. I en undersökning om utvärderingens betydelse för soldater i konfliktområden visade sig att 2/3 förespråkade formella psykologiska utvärderingar. Resultatet visar att personalen upplever att de inte kan prata med någon utan formella utvärderingar.¹⁵ Utvärderingen möjliggör för personal att prata om deras känslor kopplat till de upplevelser de genomgår i en strukturerad miljö vilket möjliggör dämpad stress.¹⁶ Undersökningen syftar till att bilda en förståelse om psykologiska utvärderingens för- och nackdelar samt eventuella fallgropar då det även finns

¹³ Christina N. Lacerenza, Shannon L. Marlow, Scott I. Tannenbaum och Eduardo Salas, Team Development Interventions: Evidence-Based Approaches for Improving Teamwork, *The American psychologist*, Vol.73 (4), p.517-531, 2018, s.517, 519, 526

¹⁴ Andrea J. Toews, Donna E. Martin och Wanda M. Chernomas, Clinical debriefing: A concept analysis, *Journal of Clinical Nursing*, 2021, ss.3-5

¹⁵ Debbie M. Hawker, John Durkin och David S. J. Hawker, To Debrief or Not to Debrief Our Heroes: That is the Question, *Clinical psychology and psychotherapy*, Vol.18 (6), p.453-463, 2011, s.457

¹⁶ Hawker et al., s.457

forskning på att psykologisk utvärdering kan ge ett negativt resultat.¹⁷ Undersökningen visar att de negativa resultaten i undersökningen baseras på felaktiga förutsättningar, till exempel; har deltagarna upplevt kraftigare traumatiska upplevelser som kräver mer ingående psykologisk behandling än utvärdering, modeller och strukturer som använts blev bristfälliga på grund av avsaknaden av tid, utvärderingarnas ledares kompetens och utbildning var bristfälliga och några av analysobjekten var inte den professionella målgrupp som utvärderingen är riktad mot som ska lära sig hantera stress, utan bestod av patienter som genomlidit traumatiska händelser.¹⁸

Forskningen visar att utvärdering uppskattas och kan möjliggöra ett positivt resultat, men kan också bidra till negativa effekter om förutsättningarna och innehållet inte uppnår vissa krav. Framst har forskning inom sjukvård och militära organisationer varit något dominerande kopplat till psykologisk utvärdering. Övriga områden som polis och brandkår nämns i vissa artiklar men behandlas sällan enskilt. Ämnet blir applicerbart i de olika områdena, men prioriteras kanske olika inom organisationer.

Eftersom Försvarsmakten använder uppdragstaktik som ledningsfilosofi, sätter det krav på att personalen ska kunna uppnå en utvecklingsnivå för att självständigt kunna nyttja de befintliga medel och metoder för att lösa den givna uppgiften i en skiftande situation. Detta presenterades tidigare i kapitlet som definitionen av *taktik*.

Sörenson och *Widén* beskriver begreppet taktik som en metod som syftar till att nyttja användandet av resurser och personal i strid eller strid-liknande situationer. De beskriver en långsiktig och en kortsiktig process för förändringarna i taktiken. Den kortsiktiga är ”*tactical adaptation*” eller taktikanpassning. *Sörenson* och *Widén* argumenterar att den viktigaste faktorn i taktikanpassning är fiendens agerande.¹⁹ Den långsiktiga processen kallas ”*tactical development*” eller taktikutveckling, vilket innehåller faktorer som fiendens agerande, teknologi, sociala och organisatoriska faktorer.²⁰

Den tydliga skillnaden är att taktikanpassningen är förändringar i det taktiska agerandet under själva händelsen, medan taktikutvecklingen är en process som mer eller mindre sker över tiden. En enhet som är i strid eller i en ”strid-liknande” situation har begränsningar i att anpassa

¹⁷ Hawker et al., s.453

¹⁸ Hawker et al., s.461

¹⁹ Karl Sörensson & J. J. Widen, *Irregular Warfare and Tactical Changes: The Case of Somali Piracy*, Routledge, 2014, s.402

²⁰ Sörensson, Widen, 2014, s.402

teknologin, sociala- och organisatoriska faktorer, utan använder befintliga resurser för att uppnå ett mål mot en dynamisk motståndare.

Skillnaderna på taktikutveckling och taktikanpassning kan även kopplas till begreppen *adaptation* och *innovation*, där Theo Farrell definierar *adaptation* i en studie som förändringar inom taktik, metoder och befintlig teknologi för att effektivisera utförandet av ett uppdrag. Innovation är däremot kopplat till en större förändring som under en längre tid kan leda till institutionalisering i organisationens doktriner, strukturer och teknologi.²¹

Båda artiklarna studerar förändringar i militära kulturer, så som taktiskt uppförande och förmågor att anpassa sig efter en skiftande miljö.^{22 23} Farrells undersökning är en fallstudie om Storbritanniens förmåga att anpassa sitt agerande i Helmand provinsen i Afghanistan år 2006–2007. Studien visar att adaptionen som Storbritannien tillämpade, med tiden ledde till att sättet man agerade på ändrades från ett hårdare tillvägagångssätt som var Storbritanniens befintliga doktrin från tidigare erfarenheter, till ett mjukare, som visade sig var effektivare inom den nya miljön. Farrell argumenterar för att *feed forward* eller *bottom up* kultur hade större vikt än vad som förväntades i fallet, då militära kulturer och akademisk litteratur präglas av en *top down* kultur.²⁴ Det kan förklaras genom Williamson Murrays argument om att aktörer i moderna konflikter har en större spridning på enheterna, vilket ställer högre krav att chefer på lägre nivå kan fatta beslut för att lösa en uppgift eller uppnå ett mål.²⁵ Detta kan också förknippas med syftet till Försvarmaktens ledningsfilosofi.

Ben Barry argumenterar i en artikel att krigsmakter som har en strikt kultur när det gäller byråkratiska system i fredstid riskerar att förlora flexibilitet i ett krig.²⁶ Barry undersöker fram- och motgångar i konflikterna i Irak och Afghanistan, där insurgenter kunde möta konventionella aktörer genom en god adaptationsförmåga som grundades på en *bottom up* kultur.²⁷ Kanada, USA och Storbritannien som också analyserades i undersökningen behärskade en *top-bottom* kultur, vilket blockerade framgångar på slagfältet. Detta var ett resultat av brister

²¹ Theo Farrell, *Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand Province, Afghanistan 2006-2009*, Routledge, 2010, s.569

²² Farrel, 2010, ss.588-589

²³ Sörensson, Widen, 2014, s.400

²⁴ Farrell, 2010, ss.589-590

²⁵ Williamson Murray, *Military Adaption in War*, Institute for Defense Analyses, Virginia, 2009, s.1-13

²⁶ Ben Barry, *Learning under fire: military adaptation*, Adelphi Series, 56:461, 111-120, 2016, s.112, 118, 119

²⁷ Barry, 2016, s.118

på en högre nivå i hierarkin, samt otillräcklig erfarenhetshantering och förståelse från ländernas tidigare deltagande i konflikter.²⁸

Nina A. Kollar förklarar att adaptation i krig sker på alla nivåer, men forskning om adaptation i krig lägger mer vikt på att utvecklingen kommer från soldater som bland annat identifierar upptäckta brister i förstahandssituationer. Genom att studera hur amerikanska enheter anpassade sina taktiska och tekniska grunder, med brist på stöd från högre instanser i organisationer, kunde identifieras att dessa brister och upplevelser riskerar att bli bortglömda på grund av bristfällig hantering inom organisationen.²⁹

1.2.3 Sammanfattning Forskningsöversikt

Forskningen visar att adaptation möjliggörs och tillämpas på lägre nivå, vilket utvecklar den berörda personalen och enheterna. Men med stöd från organisationen kan adaptation leda till innovation, och på så sätt underlätta förmågan att adaptera inom hela organisationen. Detta kan bidra till en antingen större kunskapsbank eller uppmuntran till en innovativ kultur.

Det kan finnas ett värde främst i myndigheter där människors liv och säkerhet är beroende på att personal inom arenan kan lösa en uppgift på ett optimalt sätt med befintliga resurser utifrån en skiftande omgivning. Det handlar inte bara om att anpassa sin anfallsrörelse mot en fiende, utan taktikanpassning handlar om att utifrån befintliga kunskaper och resurser kunna lösa en uppgift på ett effektivt sätt.

Utvärderingen är en strukturerad metod för att omhänderta erfarenheter och upplevelser. Det kan tolkas som att utvärderingarna ska bidra till organisationens lärande, medan den tidigare forskningen menar att utvärdering även ska bidra till gruppens och individens utveckling. Den stora skillnaden som påvisat är att organisationer som tillämpar en top-down kultur fokuserar på att genom erfarenheter effektivisera befintliga metoder, medan en bottom-up kultur främjar utvecklingen på alla nivåer, vilket i sin tur gynnar organisationen. Den tidigare forskningen visar att det ställer vissa krav på innehållet inom utvärderingsmetoder för att uppnå ett positivt resultat kopplat till gruppens och individens utveckling.

²⁸ Barry, 2016, ss.113-117

²⁹ Nina A. Kollars, *War's Horizon: Soldier-Led Adaptation in Iraq and Vietnam*, Routledge, 2015, s.531

1.3 Syfte

Undersökningens syfte är tvådelat.

Den syftar dels till att undersöka diskrepansen mellan uppdragsutvärdering och utvärderingsmetoder som används av grupper inom funktionsförband. Resultatet kommer med stöd av teori kunna förklara eventuella brister och styrkor med metoderna.

Undersökningen syftar också till att analysera huruvida befintliga utvärderingsmetoder kan bidra till utveckling hos individen och gruppen, och om metoderna kan ge ett mer kvalitativt resultat för gruppen med stöd av teori grundad på psykologisk utvärdering och gruppens utvecklingsprocess. Det kommer möjliggöra diskussioner om huruvida metoder för utvärdering kan hjälpa gruppen att uppnå en utvecklingsnivå som gynnar agerandet på ett dynamiskt krigsfält.

Båda syftena kommer kunna sammanfogas och bidra till en gemensam diskussion om huruvida uppdragsutvärderingens stöd i handböckerna och de använda utvärderingsmetoderna på förbanden uppnår den faktiska potentialen för utvärdering med stöd av de valda teorierna. Undersökningen bidrar därav till en djupare förståelse till konceptet utvärdering.

1.4 Frågeställning

- a) *Vilka spår av psykologisk utvärdering kan hittas i uppdragsutvärdering och hur uppfattas utvärderingsmetoder av personal på funktionsförband på gruppnivå?*
- b) *Kan teorier baserade på grupputvecklingsprocesser och psykologisk utvärdering bidra till ett mer kvalitativt resultat av utvärderingsmetoder som används på funktionsförband, och i sådana fall hur?*

1.5 Disposition

I kapitel 2 kommer den teoretiska grunden presenteras, tillsammans med motivering till vald teori och en diskussion om dessa.

I kapitel 3 presenteras undersökningens forskningsdesign, datainsamlingsmetod och val av fall. Detta kapitel syftar till att förklara det tillvägagångsätt som valts att göra för att kunna uppnå syftet och svara på frågorna i frågeställningen.

I kapitel 4 genomförs undersökningens analys och dess resultat.

I kapitel 5 diskuteras undersökningens resultat, slutsatser och dess relevans bidrag till den militära professionen.

2. Teori

2.1 Motivering av vald teori

Studiens inriktning mot psykologisk utvärdering är dels vald på grund av hänvisningar i Försvarsmaktens dokument, men också för att konceptet är relevant kopplat till krigsmakter och påverkansfaktorer av deras verksamhet, enligt den tidigare forskningen.

I undersökningen har två teorier valts att användas. Den ena är *holistic debriefing* (HD) som presenterats ytligt i förra kapitlet. Denna används då den har en grund i psykologisk utvärdering och anknytning till militär verksamhet. HD syftar till att kunna stödja relevanta faktorer som bidrar till en effektiv utvärdering, vilket leder till en djupare kunskap för konceptet.

Den andra teorin som används är *SPGR-modellen* som är en modell som förklarar gruppens psykosociala utvecklingsprocess. SPGR-modellen syftar till att bidra med kunskap för grupp-utvecklingsprocessen och hur den eventuellt kan påverkas av utvärdering.

För att uppnå de båda syftena och svara på frågeställningen så kommer analysen vara tvådelad, där analyserna ska sammanfogas till ett gemensamt resultat. Detta genomförs för att tydligt dela upp de olika syftena. Analysen för första delsyftet kommer innefatta struktur och innehåll av utvärderingsmetoder, där fallen analyseras utifrån HD. Analysen för det andra delsyftet innefattar gruppens utvecklingsprocess, där personalens behov till utveckling ifrån HD och gruppfunktioner som avgör en utvecklingsnivå ifrån SPGR-modellen behandlas.

2.2 Holistic Debriefing

Traditionella utvärderingsmetoder syftar till att analysera händelser för att bidra med erfarenheter till *beteende* och *kognitivt lärande*, som i sin tur ökar den taktiska förmågan. *Rolf Folland* beskriver brister med de traditionella utvärderingarna, då exkluderingen av *emotionella* aspekter kan hindra läroprocessen inom individer.³⁰ *Folland* beskriver i HD en balans mellan *kognitiva*, *beteende* och *emotionella* aspekter, där inkluderingen av emotionella aspekter kan ge stöd till ledaren för att förstå och hjälpa individer samtidigt som de uppfyller organisationens behov till utveckling som i de traditionella metoderna för utvärdering.³¹

³⁰ Folland, 2010, ss.2–3

³¹ Folland, 2010, ss.6–8

HD ska genom en strukturerad dialog mellan individer om en händelse uppnå lärande. För att individer ska vilja dela med sig om sina känslor och upplevelser så måste tillit och förtroende finnas inom gruppen. Det är viktigt att miljön som utvärderingen sker i har en öppen atmosfär samt förståelse och empati för deltagarna. Det är också viktigt att det finns en gemensam grund i språk och regler inför utvärderingen.³² Genom att fokusera på fakta och deltagarnas uppfattning om händelsen så kan man upptäcka vilka stressorer som har varit mest påtagliga. Det är viktigt för både ledaren och deltagarna att förstå bakgrunden till de olika uppfattningarna och upplevelserna under händelsen.³³

HD kan hjälpa att bilda en miljö där personalen inte döms för att dela med sig av deras känslor inom verksamheten.³⁴ Metoderna för HD kan göra det möjligt att bilda ett band mellan individer, ledare och organisationer, där ledare kan se över både organisationen och individernas behov samtidigt som organisationen lär sig av personalen, samt bidrar till det kollektiva lärandet genom individernas egen kunskap och självkänedom.³⁵

2.3 SPGR-modellen

André Sjøvolds SPGR-modell innehåller fyra grundläggande gruppfunktioner, där genom balans eller obalans indikerar vilken mognadsnivå gruppen befinner sig på. Mognadsnivån identifieras genom huruvida de grundläggande gruppfunktionerna implanteras inom gruppen. Dominerar en gruppfunktion, kommer obalans mellan funktionerna bildas och utvecklingen bromsas.³⁶ En hög mognadsnivå uppnås genom att gruppfunktionerna har samma existentiella värde och gruppens förmåga att behärska dessa. Mognadsnivån är kopplat till två indikatorer som anknyter till gruppens *synergi* eller *tillbakadragande*.³⁷

Synergi uppnås inom grupper som vanligtvis ha en hög mognadsnivå genom en god balans och hög grad av behärskning av de fyra gruppfunktionerna; *omsorg*, *beroende*, *opposition* och *kontroll*. Gruppfunktionerna kommer aldrig ha en exakt balans, utan förmågan att balansera uppstår under en längre tid, då funktionernas dominans varierar beroende på verksamheten.³⁸ En grupp med låg mognadsnivå utvecklas långsammare, även om det finns en viss balans i gruppfunktionerna. Detta beror på att gruppen präglas av en strikt struktur, där medlemmarna

³² Folland, 2010, ss.15–17

³³ Folland, 2010, s.18

³⁴ Folland, 2010, ss.10–11

³⁵ Folland, 2010, s.11

³⁶ Endré Sjøvold, Teamet: Utveckling, effektivitet och förändring i grupper, Liber AB, 2008, ss.58–59

³⁷ Sjøvold, 2008, s.59

³⁸ Sjøvold, 2008, s.68

är tillbakadragna, försöker anpassa sig till normer och undviker nytänkande.³⁹ En grupp med hög mognadsnivå behärskar grundfunktionerna, vilket gör att förmågan att balansera funktionerna efter given situation.⁴⁰

En *synergikultur* uppstår vid god balans mellan alla grundfunktioner. Grupper som uppnår denna kultur uppfyller god *effektivitet* och *måluppfyllelse*, samtidigt som medlemmarnas emotionella behov omhändertas. Gruppen har en öppen kultur där medlemmarna vågar uttrycka sig. Detta leder till förmågan att främja innovativt tänkande, och möjligheterna att applicera nya idéer i verkligheten. En organisation som främjar denna kultur, uppnår genom kommunikation och struktur inom organisationen en lärande organisation.⁴¹

Motpolen till *synergikultur* är *tillbakadragandekultur*, där personalen har en rädsla för att uttrycka sig och göra fel. Ledaren fungerar endast som en *kanal* och *ett mål för frustration*. Det finns också en bristande kollektiv behörighet, där individerna kommer före laget.⁴²

SPGR-modellen påvisar positiva och negativa effekter av de fyra grundfunktionerna, där en funktion som dominerar gruppens kultur under en längre tid bidrar till en negativ effekt. Förmågan att behärska och anpassa funktionerna till aktuell verksamhet är ett tecken på en hög mognadsnivå på gruppen, samt hur gruppen förhåller sig till flexibilitet och anpassningsbarhet.

2.4 Teori diskussion

Folland visar att innehållet i utvärderingarna påverkar huruvida utveckling främjas. Eftersom utvärderingar är en formell metod som pågår under en begränsad tid så blir det svårt att mäta hur gruppens utveckling faktiskt påverkas. Det är med stöd från de fyra gruppfunktionerna som SPGR-modellen presenterar, samt behoven och aspekterna från HD som kan bidra till en diskussion i hur utvärdering kan fylla eventuella luckor som finns i personalens utveckling. Genom att uppnå en synergikultur och tillfredsställa personalens behov från HD är det sannolikt att ledningsfilosofin uppdragstaktik lättare kan tillämpas, jämfört med en tillbakadragandekultur där individernas utvecklande bromsas.

³⁹ Sjøvold, 2008, ss.79–80

⁴⁰ Sjøvold, 2008, ss.80–81

⁴¹ Sjøvold, 2008, ss.153, 154

⁴² Sjøvold, 2008, s.153, 154, 156

2.4.1 Teoretiskt ramverk

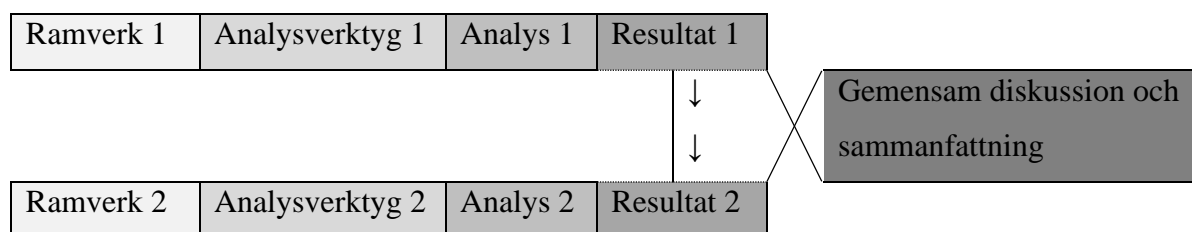
I undersökningen kommer två teoretiska ramverk användas som syftar till att vara grunden till de två analysverktygen, som i sin tur kommer vara mätinstrumentet i de två analyserna.

Det första ramverket syftar till att vara grunden till ett analysverktyg för att med stöd av HD analysera uppdragsutvärderingens struktur och metoder som används inom funktionsförband. Detta kommer möjliggöra svar på den första frågan i frågeställningen och uppnå det första delsyftet.

Det andra ramverket syftar till att vara grunden till ett analysverktyg som med stöd av HD och SPGR-modellen analysera huruvida metoder för utvärdering kan bidra till utveckling inom grupper.

Resultatet från dessa två kommer identifiera eventuella brister och möjligheter med utvärderingsmetoder, vilket kommer möjliggöra diskussioner om uppdragsutvärderingen har tillräckligt med stöd för att personalen ska kunna genomföra metoderna på det tänkta sättet, samt om metoderna är tillräckliga för att uppnå en hög utvecklingsnivå inom grupper. Diskussion kommer även identifiera till vilken utsträckning befintliga utvärderingsmetoder bidrar till gruppens utveckling, och med stöd av teorin ge en förklaring i hur man kan implantera delar för att effektivisera utvärderingsmetoder.

Ramverken är baserade på begrepp tagna från de givna teorierna. Dessa begrepp innefattar indikatorer som utspelar sig i konsekvenser. Ramverken kommer vara grunden till analysverktyget som senare presenteras i operationaliseringen. ”Tabell 1” visar undersökningens process som förklarats ovan.



Tabell 1: Process

2.4.1.1 Teoretiskt ramverk 1

Det första ramverket kommer endast vara baserad på HD och fokusera på utvärderingens struktur och innehåll. Teorin ska ge stöd till analysens första ramverk och dess analysverktyg. Begreppen som är valda för det första ramverket är de tre aspekterna som ska omhändertas för positivt resultat i utvärderingsmetoder enligt Folland.

Det första begreppet är ”*kognitiv*”, vilket omfattar aspekten som tillåter personalen att analysera situationer. Omhändertagandet av *kognitiv* indikeras av att man behandlar personalens upplevda händelser och tankar.⁴³ Det betyder att individer tolkar situationer på olika sätt. I utvärderingens syfte kan detta kopplas till hur personalen upplevde en viss situation, där en förståelse upprättas om huruvida andra upplevde samma situation. Förståelsen av andras kognitiva mönster kan bidra till bearbetning om sitt eget agerande och bryta eventuella dysfunktionella uppfattningar.

Det andra begreppet är ”*Beteende*”, omfattar individers agerande i situationer utifrån deras kunskap. Kopplat till utvärdering kan överföringen av erfarenheter från olika ageranden genom nya lärodomar bidra till lärande.⁴⁴ *Beteende* indikeras av huruvida man behandlar personalens faktiska agerande utifrån sitt lärande.

Det tredje begreppet ”*emotion*”, omfattar omhändertagandet av personalens psykologiska faktorer. Genom att dela med sig av individernas känslor, och genom normalisering bildas en bättre förståelse för reaktioner och beteenden.⁴⁵ I utvärderingens syfte så hjälper omhändertagandet av att bearbeta individens känslor och uppnå en högre tolerans mot eventuella negativa känslomässiga effekter. *Emotion* indikeras av omhändertagandet av personalens känslor och normaliseringen av dessa innan, under och efter händelsen.

2.4.1.2 Teoretiskt ramverk 2

Det andra ramverket kommer innefatta begrepp från både HD och SPGR-modellen, detta i syfte att kunna ge stöd till analysen om huruvida en hög utvecklingsnivå uppnås.

⁴³ Folland, 2010, s.8

⁴⁴ Folland 2010, ss.13-14

⁴⁵ Folland 2010, s.19

Från SPGR-modellen innefattar begreppen av de fyra gruppfunktionerna *omsorg*, *opposition*, *kontroll* och *beroende*. Indikatorerna för dessa begrepp karaktäriseras av balans eller dominans inom gruppen. Indikatorerna resulterar i antingen en synergi-kultur eller tillbakadragandekultur.⁴⁶

Omsorg är funktionen som genom empati och omhändertagande främjar relationen mellan individerna i gruppen. Om omsorg är den dominerande funktionen under en längre tid kommer gruppen fokusera på att stödja relationer mellan individerna och få alla att bli nöjda. Detta bromsar in grupper som behöver uppnå mål och prestera.⁴⁷

Beroende är den funktion som främjar problemlösning och kunskap, men med ledning, vilket ställer krav på ledarens ansvarstagande. Funktionen säkrar också gemensamma normer inom gruppen. Under en längre dominerande tid av beroendefunktionen riskerar gruppen att hamna i ett läge som fokuserar på *lojalitet* och *disciplin*, vilket kan leda till *passivitet* och *underkastelse*.⁴⁸

Opposition är den funktion där gruppen löser sociala friktioner mellan individer. Detta säkrar de gemensamma normer och ifrågasättande av status quo. En dominerad kultur av opposition riskerar att gruppmedlemmarna bestämt jobbar mot egna mål och ifrågasätter en strukturerad kultur.⁴⁹

Kontroll är den funktion som uppstår när en grupp som säkrat gemensamma regler och fokuserar på att producera något. Individerna inom denna funktion förhåller sig till struktur och regler, där korrekt tillvägagångsätt är viktigt. Dominerar kontroll som funktion under en längre tid, riskerar gruppens nytänkande gå till spillo. Gruppen ser också utomstående som hot, vilket bildar en ”*vi och dom kultur*”. Gruppen får därför svårt att utveckla sitt tillvägagångsätt och förhåller sig till det de alltid gjort.⁵⁰

Människor har behov som är kopplat till att uppnå utveckling inom individen. Det första behovet är *säkerhet* och *tillväxt*, där *säkerhet* är kopplat till att människors naturliga instinkt är

⁴⁶ Sjøvold, 2008, s.60, 61, 65

⁴⁷ Sjøvold, 2008, s.60, 61, 65

⁴⁸ Sjøvold, 2008, s.60, 61, 65

⁴⁹ Sjøvold, 2008, s.60, 61, 65

⁵⁰ Sjøvold, 2008, s.60, 61, 65

att fly vissa situationer och därav bromsar utvecklingen, medan *nyfikenhet* och sökandet efter utmaningar möjliggör tillväxt hos individen. Det andra behovet är *kontroll* och *frihet*, där individen antingen söker kontroll, struktur, ordning och normer eller att individen söker *frihet* genom så få begränsningar som möjligt kunna agera och tänja gränser.⁵¹

De begrepp som är valda från holistic debriefing i det andra ramverket är paret *tillväxt* och *frihet*. *Tillväxt* och *frihet* indikeras båda av en bottom-up kultur, som i tidigare forskning beskrivs som gynnsamt för taktikanpassning. *Tillväxt* indikeras också av att gruppen söker sig till nya utmaningar och präglas av nyfikenhet. *Frihet* indikeras av att gruppen vågar tänja gränser utan behov av stöd. Dessa två har en potential till utvecklande, kopplat till att bli flexibel i arbetet. De motsägande begreppen är *säkerhet* och *kontroll*, som resulterar i en inbromsad utveckling och kan resultera i en top-down kultur, genom att personalen förhåller sig till struktur och det som redan är känt.

⁵¹ Sjøvold, 2008, ss.12-13

3. Metod

3.1 Forskningsdesign

Undersökningen är en teorikonsumerande fallstudie med flera analysenheter med inslag av textanalys. Inslaget av textanalysen syftar till att kunna analysera uppdragsutvärdering utifrån underlag från Försvarmakten.

Den teorikonsumerande ansatsen valdes för att det är fallet i denna undersökning som är intressant, och med hjälp av teorierna kunna operationalisera och analysera fallets resultat.⁵² En fallstudie är lämplig för att genom problematiseringen, de valda teorierna och analysenheter, kunna analysera och tolka den data som behövs för att svara på frågorna och uppnå undersökningens syften.⁵³ Undersökningen har inte heller en generaliserande ambition, då fallen i sig inte är representativa för hela organisationen.⁵⁴

3.2 Datainsamlingsmetod

Datainsamlingsmetoden för undersökningen är *fokusgrupper* med en *semistrukturerad* gruppintervju, där värnpliktsgrupper inom funktionsförband får genom interaktion inom gruppen svara på frågor och diskutera utifrån scenarion. Detta gör att det går att studera gruppens beteende och samla in deras åsikter och svar för det empiriska underlaget.⁵⁵

Genom en kvalitativ ansats ska undersökningen uppnå sitt syfte och möjliggöra analys av fallen mot det teoretiska ramverket. Detta lämpar sig då undersökningen vill framhäva betydelsen för utvärderingsmetoder, samt ge förklaringar och en djupare förståelse med stöd av vetenskaplig teori.⁵⁶

För att kunna analysera uppdragsutvärderingens struktur och innehåll, kommer forskningsdesignens inslag av textanalys genomföras på Försvarmaktens handböcker. Resultatet från textanalysen och fokusgrupperna kommer kunna identifiera hur uppdragsutvärdering är tänkt att genomföras och vilka utvärderingsmetoder som används av fokusgrupperna. Dessa kommer

⁵² Peter Esaiasson, Mikael Gilljam, Henrik Oscarsson, Ann Towns, Lena Wängnerud, Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad, Upplaga 5:2, Wolters Kluwer Sverige AB, Stockholm, 2017, ss.88–90

⁵³ Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte, Line Christoffersen, Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod, upplaga 2, Liber AB, 2019, s.195

⁵⁴ Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns, Wängnerud, 2017, s.331

⁵⁵ Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2019, s.135

⁵⁶ Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns, Wängnerud, 2017, ss.211-213

kunna analyseras med stöd av HD, och ge en förklaring till eventuella för- och nackdelar med utvärderingsmetoder, som är en del av syftet med undersökningen.

3.3 Val av fall

Det valda fallet till fokusgrupperna kommer bestå av grupper på funktionsförband inom armén. Grupperna är redan sammansatta grupper från samma värnpliktspluton. Grupperna är under intervjuens genomförande i slutet på sin värnpliktsutbildning, vilket gör att de efter pågående övningsserie är färdigutbildade soldater.

Att storleken som valdes blev grupp, var dels att gruppen är den lägsta nivån som har ansvaret att genomföra utvärdering i Försvarmakten enligt uppdragsutvärdering som nämndes i första kapitlet, men också för att grupperna har en viktig funktion kopplad till en bottom-up kultur inom organisationen, som tidigare forskning påvisar att vara fördelaktigt kopplat till taktikanpassning. Det kan också argumenteras att gruppens självständighet är viktig för Försvarmaktens uppdragstaktik, där funktionsförband även ofta har stora krav på självständighet i gruppernas huvuduppgift.

Det finns ett flertal argument till att valet av funktionsförband har valts, till exempel författarens tillgång till andra förband. Men det finns också fördelar att undersöka andra förband än de som har strid som primära uppgift. Det kan antagas att uppgifter som funktionsförband vanligtvis löser inte har samma påtagliga stress som i en stridande situation, vilket gör att mängden av påtagliga händelser inte mäter sig mot stridande förband. Detta kan möjligen leda till att stresshanteringen på funktionsförband inte genomförs i samma utsträckning.

Funktionsförband som bland annat telekrig, ledning, och samband har primära hot i form av bland annat indirekt eld och är högt prioriterade för fiendens bekämpning. Då förbanden vanligtvis löser uppgifter som är vitala för Försvarmaktens verksamhet i en konflikt, så kan det leda till en underliggande stress i även lösande av icke-stridande uppgifter. Den uppkomna stressen i kritiska händelser upplevas kraftfulla, dels för att förbanden ska lösa en annan uppgift än strid samtidigt som förbanden har mindre resurser för att försvara sig, men också för att det är sannolikt att personalen har mindre erfarenhet av strid, vilket gör att situationerna är mer ovana och kan orsaka kraftfullare stressreaktioner när de väl händer. Alla förband ska också kunna hantera strids- eller stridsliknande situationer, vilket gör det viktigt för alla har förmågan att taktikanpassa och hantera samtliga aspekter för utvärdering för att uppnå god utveckling.

Till textanalysen har ”*Handbok: Armé – Ledning*” valts som underlag. Valet till att använda en handbok är att handböckerna ska vara ett underlag för *anvisningar, riktlinjer råd och rekommendationer*, vilket tyder på att Försvarsmaktens handböcker är det material personalen kan förhålla sig till när de behöver stöd i verksamheten.⁵⁷ Anledningen till att använda endast en handbok är för att beskrivningen på uppdragsutvärderingen inte skiljer sig avsevärt mellan de olika handböckerna, vilket gör att en handbok kan representera de andra.

3.4 Forskningsetiska överväganden

Eftersom datainsamlingen innefattar personer medger det att de forskningsetiska övervägandena har stor vikt. Deltagandet ska ske frivilligt, där personerna i gruppen kan välja att avbryta deltagandet, och ha möjlighet att välja om underlaget får användas eller inte efter genomförandet. Detta meddelas både i god tid innan, i anslutning till och efter genomförandet. Eftersom det inte finns något intresse att behandla personuppgifter så kommer endast förbandstyp vara den enda utgångspunkten för identifieringen. För att upprätthålla god anonymitet kommer introduktionen för gruppintervjuerna inte spelas in. Det ska upprätthållas och informeras innan genomförandet att materialet endast kommer nyttjas i undersökningens syfte, där andra kan kräva ut materialet för att kolla över undersökningens giltighet. Detta ska upprätthållas för att uppnå kraven för samtycke, sekretess och nyttjandet av underlaget.⁵⁸

3.5 Datainsamlingens genomförande

På grund av en pågående pandemi under 2021 så genomfördes gruppintervjuerna över telefon. En telefon nyttjades av fokusgrupperna på grund av brist på resurser. Den inledande dialogen med gruppen syftar till att presentera samtalsledaren, deltagarna och gruppens syfte till deltagandet. Deltagarna påminnes om de forskningsetiska övervägandena enligt delkapitlet ovan. Därefter börjar inspelningen och intervjun. Intervjun började med att bygga upp ett scenario från gruppens egna erfarenheter från en övning i syfte att de värnpliktiga troligen har lättare att relatera till något de gjort under utbildningen än en skarp situation. Detta scenario byggs på i tre steg; första steget beskriver gruppen en övning och övningens karaktär för att samla data och få förståelse av hur personalen agerar under övning. Det andra steget syftar till att samla data från personalens rutiner efter övningen. Det tredje steget syftar till att leda samtalet till just ämnet utvärdering om det missats i tidigare steg, där gruppen får beskriva hur de skulle genomföra en utvärdering utifrån sitt scenario. Slutligen ställs kompletterande frågor

⁵⁷ Försvarsmakten, *Handbok: Armé – Ledning*, MSS och Grafisk Produktion, FSV, 2016, s.6

⁵⁸ Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns, Wängnerud, 2017, s.354

som kanske inte behandlas under de tre stegen. När samtalsledaren känner sig klar, avslutas inspelningen och intervjun.

3.6 Operationalisering

Operationaliseringen kommer presentera de två analysverktyg kopplat till de teoretiska ramverk som presenterats i det tidigare kapitlet.

3.6.1 Analysverktyg 1

För att analysera uppdragsutvärderingens struktur och innehåll, tillsammans med fokusgruppernas utvärderingsmetoder så kommer analysverktyg 1 baseras på det teoretiska ramverket (1) och dess innehåll som presenterades i förgående kapitel.

Begrepp	Indikator	Konsekvens
Kognitiv	Omhändertar individens och gruppens uppfattningar om vad som hände.	Förståelse för andras upplevelser och reflektion över egna upplevelser.
Beteende	Omhändertar gruppen och individens agerande.	Bearbetar erfarenheter på hur arbetet genomfördes.
Emotion	Omhändertar känslor som uppstått innan, under och efter.	Bearbetar psykologiska påverkansfaktorer genom reflektion och normalisering av upplevelserna.

Tabell 2: Analysverktyg 1

3.6.2 Analysverktyg 2

För att analysera fokusgruppernas resultat med stöd av teoriernas förklaring till personalens behov och grupputvecklingsprocess så kommer analysverktyg 2 baseras på det Teoretiska ramverk (2) som presenterades i förgående kapitel.

Resultatet från fokusgruppen kommer kunna avgöra huruvida dessa begrepp faktiskt uppnås eller enligt teorierna bör uppnås för att positivt bidra till gruppens utveckling, och därav deras förmåga att taktikanpassa.

Begrepp	Indikator	Konsekvens
<i>Omsorg</i> <i>Opposition</i> <i>Kontroll</i> <i>Beroende</i>	Balans eller dominans	Gruppens mognadsnivå <i>Synergi</i> eller <i>tillbakadragande</i>
Frihet och Tillväxt	Nyfikenhet Tänjer gränser	Främjar utveckling Bottom-up kultur

Tabell 3: Analysverktyg 2

3.6.3 Sammanfattning operationalisering

Resultaten från analysverktygen kommer kunna utspela sig i fyra olika svar; ”*indikeras, indikeras delvis, indikeras inte eller ej identifierat*”. Svaren är baserade på huruvida indikatorerna uppnås i fokusgrupperna eller uppdragsutvärdering. Resultatet kan kopplas till konsekvenserna som tillsammans kan öppna en diskussion kopplat till frågeställningen och undersökningens syfte.

Syftet med uppdelningen mellan de två analyserna är för att tydligt skilja på struktur och innehåll i en utvärdering i *analys 1*, samt gruppens behov och utvecklingsprocess i *analys 2*. Resultatet från båda analyserna kommer kunna sammanfogas till en gemensam diskussion, i vad som faktiskt uppnås och med hjälp av teorierna förklaring till vad som kan uppnås.

3.7 Metoddiskussion

Fokusgrupperna kommer inte kunna svara direkt på om utvärdering kan bidra till gruppens utveckling. Dock så kommer fokusgrupperna bidra till en förståelse om gruppens gemensamma bild av den verkliga verksamheten. Det är i samband med dessa diskussioner som metoderna för utvärdering kan implanteras, det vill säga om utvärdering som en formell metod kan öppna upp forum för att nå utveckling inom gruppen och en synergi-kultur.

Eftersom intervjuer tillåter en relativ subjektiv syn inom ämnet, gör det att den valda datainsamlingsmetoden inte medger en bred generaliserbarhet, därav att den inte har en generaliserbar ambition som nämndes tidigare. Detta stärker i stället den interna validiteten som ger

styrka till undersökningen, då det är de fördjupade slutsatserna från fokusgrupperna som med hjälp av den kvalitativa ansatsen möjliggör en djupare förståelse och starkare resultat.⁵⁹

Eftersom gruppintervjuernas genomförandes är över telefon och en tvåvägskommunikation, där fokusgruppen kommunicerade genom samma telefon, så är det svårt för samtalsledaren att uppfatta kroppsspråk, interaktion och andra faktorer som kan vara gynnsamt för resultatet. Det gör att talet är i stor del den faktorn som kan uppfattas av intervjuerna och kommer påverka kvalitén av resultatet från datainsamlingen. Kvalitén i intervjuerna var relativt låg på grund av omständigheterna, även detta kan påverka djupet på analysen.

Problematiken som uppstått i undersökningen främst kopplat till datainsamlingsmetoden och resultatet från denna. Förhoppningarna när undersökningen planerades var att samla data från fler fokusgrupper, men främst från grupper med varierande uppgifter och erfarenheter. Pandemin under 2021 satte stopp för att göra detta möjligt, vilket påverkade kvalitén på det empiriska data.

Resultatet skulle sannolikt kunna stärkas om en kombination mellan till exempel intervjuer och fokusgrupper skulle genomföras. Dock tillåter varken storleken på undersökningen eller resurserna under en pågående pandemi.

⁵⁹ Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Towns, Wängnerud, 2017, s.58

4. Analys

Inledningsvis genomförs analys 1 som omfattar textanalysen av *uppdragsutvärdering* (UU) och analys av *fokusgruppernas metoder* (FGM) utifrån analysverktyg 1. Därefter genomförs analys 2 där fokusgruppernas resultat analyseras utifrån analysverktyg 2.

4.1 Analys 1

Detta delkapitel kommer inledningsvis analysera UU med FGM utifrån analysverktyg 1.

Kognitiv

UU innehåller en upplevelsefas och genom en förklaring att ta upp personalens upplevelse av händelsen och hur det påverkade handlingarna.⁶⁰ Detta visar på att de kognitiva aspekterna omhändertas, dock finns ingen djupare förklaring i detta, vilket gör att UU får en svag indikator av begreppet.

FGM fokuserar på gruppens prestation och förbättringar av arbetsmetoder. Fokusgrupp 2 nämner att prestation och upplevelser omhändertas.⁶¹ Dock gör svaren från fokusgrupp 1 det svårt att avgöra om upplevelserna behandlas helt, då utvärderingsmetoderna är prestationsprioriterande.⁶² Fokusgrupp 2 fortsätter med att nämna att individuella faktorer omhändertas endast när någon vill öppna upp, vilket är en indikator på att resultatet från upplevelserna är kollektiva.⁶³ Det gör att den kognitiva aspekten indikeras delvis.

Fokusgrupp 2 nämner även att de använder sig av AAR (after action review) i slutet på intervjun. De beskriver att metoden genomförs tropyvis, där alla får berätta hur man upplevde en övning eller moment.⁶⁴ Detta är en indikator på att den kognitiva aspekten omhändertas, dock i ett annat forum än utvärdering.

Beteende

UU har ett fokus på uppgiften, det vill säga att dra lärdomar om planeringen och vad som hände. Även en av delarna i genomförandet tar upp hur handlingarna påverkades.⁶⁵ Detta ger en indikator till att beteende aspekten omhändertas.

⁶⁰ Försvarsmakten, Handbok: Armé – Ledning, MSS och Grafisk Produktion, FSV, 2016, ss.28–29

⁶¹ Fokusgrupp 2

⁶² Fokusgrupp 1

⁶³ Fokusgrupp 2

⁶⁴ Fokusgrupp 2

⁶⁵ Försvarsmakten, Handbok: Armé – Ledning, MSS och Grafisk Produktion, FSV, 2016, s.28

”Ofta är våra utvärderingar fokuserade på lite mer tekniska förbättringar och punkter, som exempelvis de här effektiviseringarna av rollfördelning och så där”⁶⁶

Och

” ...vad som är bra, vad som är dåligt och vad som kan förbättras”⁶⁷

FGM fokus på prestation och förbättring av arbetsmetoder är en tydlig indikator på att bety-
ende aspekten omhändertas. Men visar även en hög prioritering av aspekten, vilket kan vara
negativt om de andra aspekterna underprioriteras.

Emotion

UU innefattar emotionella aspekter i upplevelse-fasen där *stress, sinnesintryck, tankar och känslor* är kategoriserade. Dock finns inget beskrivet i texten om begreppen, mer än att psy-
kologiskt omhändertagande kan implanteras i UU vid behov. Det nämns också att externa re-
surser finns att tillgå vid behov.⁶⁸ Då begreppen finns med i strukturen kan sägas att UU
uppnår omhändertagandet av emotionella aspekten, men eftersom aspekten inte förklaras i be-
skrivningen mer än att det kan implanteras vid behov, ger det en öppen tolkning i om man ska
omhänderta aspekten. Det gör att omhändertagandet av den emotionella aspekten indikeras
delvis.

*” ... jag tror att vissa skulle uppskatta om man hade lite mer mentalt kopplat till hur man
mår ...”⁶⁹*

och

*” Sen brukar vi inte ha så mycket emotionella problem i troppen, men när det väl händer så
brukar det inte diskuteras riktigt”⁷⁰*

FGM indikerar inte omhändertagande av den emotionella aspekten i formella forum. Fokus-
gruppernas emotionella omhändertagande sker främst informellt inom plutonen, eller andra
formella forum i pluton storlek, om någon vill dela med sig.⁷¹

⁶⁶ Fokusgrupp 1

⁶⁷ Fokusgrupp 2

⁶⁸ Försvarmakten, Handbok: Armé – Ledning, MSS och Grafisk Produktion, FSV, 2016, s.29

⁶⁹ Fokusgrupp 2

⁷⁰ Fokusgrupp 1

⁷¹ Fokusgrupp 1

” Utan då är det lättare att man först utvärderar prestation sen så kan man, alltså vad som helst... att man beställer pizza och sitter i mjukisar och att det inte är jätteuppstyrt. ”⁷²

Fokusgrupperna föredrar att de emotionella aspekterna omhändertas utanför utvärderingens forum. Detta beskrivs som att det görs informellt efter utvärderingen.⁷³ Fokusgrupperna nämner också att individer drar sig tillbaka i större forum för att dela med sig av egna känslor.⁷⁴

4.1.1 Resultat Analys 1

Den ena fokusgruppens översiktliga förklaring till utvärderingar efter övningar var;

” ... är ganska ytliga utvärderingar, men fortfarande ganska välfungerande utvärderingar skulle jag säga. Så här allmänt, prestation, tider, hur vi kan effektivisera oss, förslag för kommande övningar. En del beröm, för det har gått bra för oss helt generellt. Inte så jättemycket sociala saker, om någonsin skulle jag säga... ”⁷⁵

Analysen visar att det har applicerats en metod inom fokusgruppernas pluton som kan resulterats i en öppen tolkning av utvärderingsmetoder. Fokusgrupperna prioriterar prestation och hur de löste uppgiften i sina metoder, medan UU ger en väldigt övergripande struktur med något svaga indikatorer att alla aspekter omhändertas. Den svaga förklaringskraften i UU utifrån handböckerna gör det lätt för personal att tolka metoderna utifrån vad de tycker är viktigt. I fokusgruppernas fall finns en tydlig prioritering av beteende-aspekten, där det kognitiva kommer i andra hand och emotionella behandlas när någon säger till och om behov finns eller om det upptäckts informellt i grupperna.

Skillnaden mellan hur UU är tänkt att gå till och de metoder som faktiskt används, visar på att stödet i handböckerna kan vara bristfälliga eftersom egna metoder upprättas i stället för att förhålla sig till strukturen handböckerna presenterar. Skillnaden kan också bero på att förbanden valt att inte applicera UU av någon annan anledning. Men även om UU skulle användas utifrån handböckernas förklaringar, finns risken att resultatet fortfarande skulle vara bristfällig kopplad till balansen mellan de tre aspekterna.

⁷² Fokusgrupp 2

⁷³ Fokusgrupp 2

⁷⁴ Fokusgrupp 1

⁷⁵ Fokusgrupp 1

Båda metoderna har starka indikationer av det Folland beskriver som traditionella utvärderingsmetoder, som syftar till att öka den taktiska förmågan, genom att analysera metoder och uppdrag, genom beteende och kognitivt lärande. Folland argumenterar att positivt lärande inom individen, gruppen och organisationen uppnås genom att alla tre aspekter omhändertas.⁷⁶ Detta missar både UU och FGM till olika utsträckningar. UU brister i att omhänderta den emotionella aspekten genom att ett beslut ska tas om alla individer behöver bearbeta psykologiska faktorer. Med fokusgruppernas argument om att personer drar sig tillbaka av att dela med sig blir dessa brister problematiska och behoven kanske inte hinner belysas. FGM omhändertar däremot inte emotionella aspekter i sina utvärderingar i större utsträckning.

Den omedelbara uppdragsutvärderingen (OUU) som ska genomföras på gruppens initiativ och genomföras autonomt efter en händelse, har egentligen ingen mer förklaring på hur det ska gå till, mer än att det ska göras.⁷⁷ Det gör att metoden grupperna ska förhålla sig till inte indikeras av någon av begreppen i analysverktyg 1. Fokusgrupperna visar inga ambitioner till att genomföra några liknande metoder, vilket kan betyda att verktygen för att genomföra OUU eller liknande metoder inte är presenterade för grupperna.

4.2 Analys 2

Detta delkapitel kommer presentera analysen och resultatet utifrån analysverktyg 2. Delkapitlet kommer framhäva svar om huruvida begreppen indikeras av fokusgrupperna. Med en djupare förståelse för huruvida grupperna förhåller sig till begreppen kan det öppna upp för diskussion i om och hur utvärderingsmetoder kan bidra till utveckling inom gruppen.

Gruppfunktioner

Omsorg

” Man faller mer in i befattning när man är ute på övning, chefer är chefer och förare är förare, det blir mer uppstyrt än på kasern. ”⁷⁸

I citatet beskrivs att gruppens befattningar tar över när det är övning, och att den sociala relationen främjas efter övningar. Detta indikeras av att gruppen har förmågan att balansera begreppet *omsorg*.

⁷⁶ Folland, 2010, s.2

⁷⁷ Försvarsmakten, Handbok: Armé – Ledning, MSS och Grafisk Produktion, FSV, 2016, s.28

⁷⁸ Fokusgrupp 2

” ...vi har ju varit med varandra så länge och jobbar och bott, så man känner varandra rätt bra.”⁷⁹

Båda fokusgrupperna utstrålade en jämställande kultur inom gruppen och deras svar präglades av att det fanns tillfällen för lösande av uppgift och tillfällen då gruppen informellt omhänder- tar medlemmarnas sociala relationer. Det betyder att gruppen inte använder sig av formella metoder för *omsorg*, men att fokusgrupperna upplever en tillräcklighet i det informella om- händertagandet.

Opposition

Fokusgrupperna indikerar att grupperna löser sociala friktioner när de inte löser en uppgift, då det vanligtvis omhändertas i efterhand. Det fanns inte heller några tecken på att gruppen ut- manar den hierarkiska kulturen inom förbundet. Fokusgruppernas svar utspelar sig i en ge- mensam uppgiftslösande kultur där inga enskilda intressen kan identifieras.

” till exempel friktioner som gällande uppgifter och ute på övningar, det är oftast dom som är svåra att hantera. Till viss del, för att svara på frågan.”⁸⁰

och

” ...Man märker ju att det blir en skillnad när någon går runt och är sur och arg och slänger grejer i backen...”⁸¹

Utifrån citaten går det att utläsa att utbildningarna som gruppcheferna fått inte är tillräckliga för att möta friktioner utan stöd. Grupperna väntar med att lösa friktioner efter övningar, men har samtidigt inget formellt forum att göra det i.

” så kan det tas upp i ett annat forum, som inte är prestationsbaserat, utan det är mer så här vad som försiggår i sitt liv, eller kring en som man kanske inte känner av när det kommer till just prestationen”⁸²

⁷⁹ Fokusgrupp 2

⁸⁰ Fokusgrupp 1

⁸¹ Fokusgrupp 2

⁸² Fokusgrupp 2

Fokusgrupp 2 argumenterar för ett externt forum där man delar med sig av känslor kan lösa eventuellt socialt stigma.

”*väldigt välfungerande annars, oavsett andra komplikationer*”⁸³

Det blir svårt att identifiera i vilken utsträckning grupperna balanserar *opposition*. Men eftersom det går att identifiera att friktionslösningen på något sätt sker i informella forum, går att utsäga att oppositionens balans delvis indikeras.

Kontroll

Det finns en tydlig acceptans av gruppernas gemensamma lösande av uppgifter och en strävan till att bli bättre som ett lag. Grupperna påvisar två olika sidor av genomförandet, och den faktor som styr detta är tid. Finns gott om tid i till exempel förbandets interna övningar är grupperna inte rädda för att pröva nya arbetsmetoder så länge säkerheten upprätthålls. Finns inte utrymme för eventuella felsteg i till exempel övningar med andra förband, förhåller sig grupperna vanligtvis till redan kända metoder.⁸⁴

”*Fast det kommer vi inte göra om vi har lite tid, utan då kommer vi göra det som vi vet går bra, men får vi 6 timmar till exempel och vi har mycket tid, då kanske vi testat någonting.*”⁸⁵

Citatet är kopplad till frågan om hur gruppen frångår inlärd metod för att testa egna. Det resulterar i att det kan finnas skillnader i gruppens förmåga att balansera *kontroll* i mindre och större övningar. Det påvisar att det eventuellt finns en dominans i *kontroll* vid större övningar, vilket är kopplat till att gruppen förhåller sig till regler och struktur.

Beroende

Det finns en tydlig vilja att effektivisera arbetsmetoder men också en begränsning i vissa avseenden kopplad till tid och krav på gruppernas funktion. Det kan vara ett möjligt tecken på att grupperna vill och vågar tänja på gränserna när det tillåts från högre chef, och när kraven på att funktionen ska fungera på grund av deras vikt för andra förband i bland annat större övningar eller tidsbrist begränsas gruppens innovativa tänk.

⁸³ Fokusgrupp 1

⁸⁴ Fokusgrupp 1

⁸⁵ Fokusgrupp 1

” *Det funkar inte alltid att göra som vi är lärda, så man får ju komma på lite grejer själv...* ”⁸⁶

Grupperna beskriver både ett eventuellt beroende till sina chefer samtidigt som en tydlig självständighet förespråkas inom grupperna.

Balans eller dominans

Båda fokusgrupperna indikerar på en viss balans mellan gruppfunktionerna. Dock är den uppgiftslösande kulturen något dominerande då grupperna ställer effektiviseringen av arbetsmetoder framför omhändertagandet av medlemmarnas emotionella behov. Denna slutsats är taget från att fokusgrupperna speglade en kultur där psykologisk påverkan oftast löser sig själva eller igenom informella metoder inom grupperna.

Det är svårt att avgöra om en balans uppnås med den informella behandlingen av psykologiska effekter, samt gruppens beroende till organisationen.

Om förbundet präglas av en top-down kultur kan det resultera i att grupperna förlitar sig på att ledningen ska uppmuntra till innovativt agerande innan grupperna vågar tillämpa detta, vilket skulle blockera gruppens frihet att få bestämma själva.

Det finns ingen tydlig dominans i någon av gruppfunktionerna, men det finns indikationer om en möjlig obalans i vissa situationer, detta gör att balansen inte går att identifiera.

Tillväxt och Frihet

Det är svårt att identifiera huruvida grupperna söker sig till säkrare metoder i arbetet, speciellt om man inte observerar faktisk verksamhet. Dock utstrålar ett visst kontrollbehov på grund av det som tidigare nämnts om att det finns en skillnad på hur man arbetar i mindre övningar.⁸⁷

Det kan antagas att grupperna bromsas från högre instanser på grund av att deras funktion är vital för att övningens helhet ska fungera. Det kan förmodligen under en längre tid leda till att gruppen är beroende att veta om gränserna tillåts att tänjas.

En fokusgrupp indikerar att de söker sig till en viss struktur, då de gärna vill pröva och testa arbetsmetoder innan de applicerar det i en övning.⁸⁸ Grupperna kan alltså vilja förhålla sig till metoder som redan är testade, även om de är informella från början.

⁸⁶ Fokusgrupp 2

⁸⁷ Fokusgrupp 1

⁸⁸ Fokusgrupp 1

Kopplat till att dela med sig av emotionella faktorer, så beskrivs ett tydligt tillbakadragande från båda fokusgrupperna, där olika synsätt presenterats. Det är främst kopplat till det som tagits upp i *analys 1*, där en fokusgrupp anser att behandling skulle vara bra för de som vill och behöver det. Medan den andra fokusgruppen argumenterar om att det är de stora forumen som sätter stopp för individer som drar sig tillbaka att dela med sig.

” Jag tror att anledningen till att folk inte reser sådana saker och omnämner dom är det för att på ett eller annat sätt är de sociala konsekvenserna som kan följa, det kan vara allt som att man kan bli lite utfrysst eller mindre omtyckt ”⁸⁹

Fokusgrupp 1 förklarar att omhändertagandet av de emotionella aspekterna i ett formellt forum skulle bidra till att fler vill dela med sig.⁹⁰ Dock nämner fokusgrupp 2 att de ser en fördel till att bibehålla utvärderingens fokus på prestation.⁹¹ Det kan sägas att det finns delade tankar mellan fokusgrupperna kopplat till emotionellt omhändertagande. Fokusgrupp 2 menar att de inte upplever några psykologiska påfrestningar under övningar och att alla inte behöver någon psykologisk bearbetning.⁹²

” *Just nu håller vi på att mixa med att gå lite ifrån det vi har blivit lärda som inte ... till säkerhet, men hur vi kan effektivisera egentligen.* ”⁹³

Grupperna visar en tydlig nyfikenhet till att effektivisera arbetsmetoder, även om det föredras att göras i kontrollerade former. Grupperna beskriver tendenser att vara villiga att tänja på gränserna när det behövs för att lösa uppgiften och när stöd ges till att pröva nya metoder.

4.2.1 Resultat Analys 2

Det är som tidigare nämnts, att det är svårt att identifiera gruppens balans och behärskning av gruppfunktionerna. Det finns dock en lucka i huruvida *omsorg* och *opposition* behandlas formellt inom fokusgrupperna. Det har också identifierats att *kontroll* och *beroende* riskerar att hamna i en viss dominans innan, under och efter övningar. Eftersom det är svårt att säga exakt

⁸⁹ Fokusgrupp 1

⁹⁰ Fokusgrupp 1

⁹¹ Fokusgrupp 2

⁹² Fokusgrupp 2

⁹³ Fokusgrupp 1

om detta uppnås i befintliga metoder så kommer detta behandlas i en diskussion, i huruvida utvärdering kan ge stöd för att uppnå en synergikultur.

Det finns tre hypoteser som gör det svårt att identifiera kulturen i fallen.

Den första hypotesen är att personalen får stöd och uppmuntran av organisationen, men drar sig tillbaka när det är brist på tid eller om personalen uppfattar att utrymme för misstag inte tillåts.

Den andra hypotesen är att gruppens nyfikenhet och strävan efter att tänja gränser blockeras av organisationen genom att prioritera gruppens funktion framför den kollektiva och individuella utvecklingen.

Den tredje hypotesen är att grupperna inte känner behov att tänja på gränserna då metoderna som personalen nyttjar upplevs som tillräckliga. Det kan vara ett resultat av att grupperna inte upplever några friktioner i övningar vilket gör att befintliga metoder duger för lösandet av uppgiften.

Det har resulterat i att fokusgruppernas svar gör det svårt att identifiera deras faktiska kultur, men har bidragit med hypoteser om hur gruppernas utveckling kan påverkas av organisationens kultur.

4.3 Sammanfattning av analyser

Tillsammans har båda analyserna bidragit till en grundläggande förståelse för hur uppdragsutvärdering förhåller sig till aspekterna från HD utifrån det som står skrivet i handböckerna, fokusgruppernas metoder, tankar och presentation om deras åsikter om huruvida behov och balansen uppnås inom grupper. Analyserna har också gett oss svar på huruvida resultaten från fokusgrupperna indikerar på utveckling inom gruppen. Resultatet av båda analyserna kommer sammanfogas och klargöras ytterligare i en diskussion, tillsammans med återkoppling till undersökningens syfte och frågeställning i nästkommande kapitel.

Begrepp	Fokusgrupper	Uppdragsutvärdering
Kognitiv	Indikerar delvis	Indikerar
Beteende	Indikerar	Indikerar
Emotion	Indikerar inte	Indikerar delvis
<i>Omsorg</i> <i>Opposition</i> <i>Kontroll</i> <i>Beroende</i>	Ej identifierat	
Frihet och Tillväxt	Indikerar delvis	

Tabell 4: Sammanställning analyser

Resultatet visar luckorna på begreppen som främjar gruppens utveckling och positiva resultat enligt teorierna. I nästkommande kapitel kommer det diskuteras hur delar kan implanteras för att uppnå ett positivare resultat utifrån teorierna.

5. Avslutning

5.1 Diskussion

För att återkoppla till undersökningens syfte, så var det första delsyftet att undersöka diskrepansen mellan uppdragsutvärdering och de metoder som används av grupper på funktionsförband. Analysen visar att det finns en skillnad mellan uppdragsutvärdering och metoderna som fokusgrupperna presenterat. Där ingen av metoderna helt lyckas uppnå omhändertagande av de tre aspekterna från *HD*.

För att uppnå det resultat *HD* strävar efter så bör uppdragsutvärderingen främst ge tydligare stöd i konceptet, och släppa det tydliga fokuset på beteende-aspekten. Även om det finns ett intresse för organisationen att omhänderta förbättringar av arbetsmetoderna, så hjälper det inte utvecklingen av individen och gruppen fullt ut.

Kopplat till konsekvenserna för exkluderingen av den kognitiva aspekten, riskerar förståelsen för hur personal upplever sig själva och situationer förkastas. Det gör att den kognitiva förmågan hos individer inte omhändertas.

Uppdragsutvärdering visar en underprioritering av den emotionella aspekten, eftersom personalen själv ska avgöra om emotionell bearbetning behövs så riskerar metoderna att förbise aspekten. Detta kan kopplas till fokusgruppernas resultat där det ansågs att psykologisk bearbetning inte behövdes på grund av frånvaron av den upplevda stressen.⁹⁴ Konceptet innebär också att ett beslut ska tas åt hela gruppen eller plutonen, om huruvida behovet av emotionellt omhändertagande finns, trots att fokusgrupperna beskriver att det finns personal som drar sig tillbaka för att öppna upp sig.

Fokusgruppernas utvärderingar prioriterar effektivisering av arbetsmetoder. Analysen visar på att den emotionella aspekten inte omhändertas formellt, och att det inte går att avgöra i vilken utsträckning den kognitiva aspekten omhändertas. Fokusgruppernas metoder förhåller sig till det Folland förklarar som de traditionella utvärderingsmetoderna som presenterades tidigare, där man fokuserar på att förbättra verksamheten genom att öka prestationen i arbetsmetoderna.

⁹⁴ Fokusgrupp 2

För att återkoppla till första frågan i frågeställningen som ställdes enligt följande:

- a) *Vilka spår av psykologisk utvärdering kan hittas i uppdragsutvärdering och hur uppfattas utvärderingsmetoder av personal på funktionsförband på gruppnivå?*

Eftersom HD i denna undersökning representerar konceptet psykologisk utvärdering, blir svaret på frågan att; uppdragsutvärderingens förklaring i handböckerna innefattar alla aspekter, men har brister i hur dessa ska framhävas under ett genomförande. I och med resultatet från fokusgrupperna, visar det att förband kan använda sig av egna metoder. Om metoderna är ett resultat av en egen tolkning av uppdragsutvärdering, eller om förbandet har valt att använda egna metoder går inte att utsäga från fokusgrupperna, utan skulle kräva ytterligare data från till exempel beslutsfattare som fastslår dessa metoder.

Eftersom HUU och FGM har genom analysen påvisat vissa brister, går det med hjälp av teorin ge stöd till att implantera de delar som fattas och de otydligheter som kan uppstå för metoderna. Detta kan återkopplas till det andra delsyftet i undersökningen genom att analysera huruvida utvärderingsmetoder kan bidra till utveckling hos individer och gruppen. Analysen har bidragit med ett underlag i vart utvärderingsmetoderna brister, och genom diskussion ska kunna avgöra hur dessa kan effektiviseras och bidra till utveckling.

HD presenterar behov för personalen som främjar utveckling, vilket är *tillväxt* och *frihet*. Analysen har identifierat eventuella brister där organisationen eventuellt prioriterar förbättringar av befintliga metoder, framför gruppens utveckling. Detta kan kopplas till prioriteringen i utvärderingsmetoderna. Att effektivisera arbetsmetoder må gynna gruppens agerande, men det är den kategori som främst gynnar organisationen, medan alla tre aspekter är de som bidrar till det individuella och kollektiva lärandet. Första kapitlet i undersökningen förklarar hur militära utbildningar präglats av att öva in hur man agerar i specifika situationer, det som kallas för ”ryggmärgsbeteende”. Genom att öva in förbättrade versioner av redan kända metoder är ett exempel på hur organisationen prioriterar att öva in metoder för specifika situationer och riskerar därför att bromsa in friheten och tillväxten hos grupper. Genom att implantera den emotionella aspekten i utvärderingsmetoder kan även individens bearbetning av psykologiska påverkansfaktorer omhändertas.

Den kognitiva aspekten bör vara tydligare, då analysen visar att utvärderingarna främst omhändertar hur gruppen agerat för att lösa uppgiften, men bara en del av hur personalen upplevt vissa situationer. För att återkoppla till andra frågan i frågeställningen som ställdes enligt följande:

b) *Kan teorier baserade på grupputvecklingsprocesser och psykologisk utvärdering bidra till ett mer kvalitativt resultat av utvärderingsmetoder som används på funktionsförband, och i sådana fall hur?*

Utöver det som redan sagts kan även kompletteringar från SPGR-modellen göras.

Analysen visar att vissa gruppfunktioner som till exempel *omsorg* uppnås via informella metoder hos fokusgrupperna. Men kan formella metoder stärka gruppens förmåga att behärska dessa funktioner? I utvärderingen kan en dialog öppnas om hur gruppen arbetar och hur en dominerande kultur undviks i någon av gruppfunktionerna.

Genom att behandla *omsorg* kan behovet av att alla ska bli nöjda under arbete diskuteras och gruppen kan undvika att hamna i en omsorgs-dominerande kultur.

Bearbetningen av *beroende* kan leda till dialoger som främjar gruppens självständighet, vilket sätter sig emot en beroende-dominerad kultur.

Bearbetningen av *opposition* kan leda till dialoger som löser friktioner genom förståelse för andras kognitiva och emotionella aspekter, det kan också öppna upp dialoger om gemensamma mål för att undvika en oppositions-dominerande kultur.

Bearbetningen av *kontroll* kan leda till dialoger om hur man förhåller sig till strukturer och regler, samt när man kan tänja på gränserna och inte. Det kan även öppna upp till diskussioner om hur man samarbetar med andra. Detta kan göra att en kontroll-dominerande kultur undviks.

Gruppfunktionerna går egentligen hand i hand med både de tre aspekterna tillsammans med tillväxt och frihet från HD. Genom att behandla de tre aspekterna så kan personalen få en förståelse för andra gruppmedlemmar, reflektera över eget agerande och upplevelser, bearbeta psykologiska faktorer och omhändertar erfarenheter som kan leda till effektivisering av arbetsmetoder och även gynna innovation inom organisationen. Uppnår grupperna en synergi-kultur är det sannolikt att det skulle gynna en bottom-up kultur inom organisationen, då personalen utvidgar sitt agerande och tankesätt och kan bidra med ett bredare spektrum av erfarenheter

från första-handsituationer. Om utvärderingarna främjar utveckling hos individer, grupper och organisationer så är det sannolikt att förmågan att taktikanpassa skulle öka.

För att svara på frågan så är svaret att; det är sannolikt att få ett mer kvalitativt resultat av utvärderingsmetoder utifrån de valda teorierna. Svaret har möjliggjorts på grund av de brister som undersökningen framhåvt. Dock har ingen struktur och exakta innehåll presenteras, utan endast diskussion om vad som kan gynna en utvärdering utifrån det empiriska data och teorierna. Undersökningen bidrar alltså till teoretiska förklaringar som kan gynna utvärderingsmetoder, men inte att de faktiskt gör det. Det skulle krävas att till exempel gruppernas prestation mäts i faktisk verksamhet och se hur resultatet skiftar mellan olika metoder.

För att återkoppla till OUU så har delmetoden inte behandlats i den utsträckning som gör att det går att dra slutsatser om hur denna ska eller kan användas inom grupper. Det kan dock finnas fördelar med att behärska en metod som omhändertar direkta upplevelser, om det finns utrymme att omhänderta erfarenheter och upplevelser som ägt rum i närtid för att senare behandla dessa i sin helhet i HUU. Det kan dock ställa krav på att ledaren för OUU har kompetensen att kunna normalisera känslor och framhäva viktiga faktorer som kan vara framgångar eller motgångar till utveckling inom individer, grupper och organisationen.

Bristerna i resultatet från fokusgrupperna är främst gruppernas inställning till stress kopplat till deras huvudtjänst. Eftersom grupperna inte upplever någon påtaglig stress och inte känt behovet av att bearbeta psykologiska påfrestningar, blir det svårt att säga om psykologisk utvärdering skulle bidra till ett bättre resultat för grupperna. Dock finns en annan problematik i att man inte kan spegla faktorer från krigets karaktär i övningar. Det öppnar upp intresset för frågor om huruvida organisationer lyckas med att förbereda personal, både mentalt och fysiskt, för ett faktiskt angrepp i deras övningar. Lär sig inte personalen att hantera stressorer som kan uppstå i krig när de övar, är det inte helt osannolikt att den påtagliga stressen i en skarp konflikt blir överväldigande.

5.2 Slutsats

Denna teorikonsumerande undersökning har analyserat uppdragsutvärdering utifrån Försvarsmaktens handböcker, samt grupper från funktionsförband och deras utvärderingsmetoder. Re-

sultaten har innefattat huruvida metoderna mäter sig mot en teori grundad på psykologisk utvärdering. Undersökningen har påvisat en diskrepans mellan uppdragsutvärdering och de metoder som används av förbandet. Resultatet visar att de metoder som används exkluderar emotionella aspekter, vilket enligt teorin är negativt kopplat till det individuella och kollektiva lärandet. Handböckerna saknar förklaringskraft, vilket kan leda till en öppen tolkning i hur uppdragsutvärdering ska genomföras. I undersökningen har argumenterats att eventuell missuppfattning av uppdragsutvärdering riskerar att missa utvecklingstillfällen i personalens läroprocess.

I undersökningen har även gruppernas utvecklingsprocess analyserats för att få en djupare förståelse i vart gruppens utvecklingsprocess brister, alternativt kan förbättras utifrån de valda teorierna. Förståelsen har bidragit till en diskussion om huruvida teorin kan ge stöd för utvärderingsmetoder och för att uppnå ett mer kvalitativt resultat med konceptet utvärdering.

Lyckas man implantera delar som främjar utveckling och en innovativ kultur i utvärderingar, är det sannolikt att personal i militära organisationer lättare uppnår en utvecklingsnivå som gynnar förmågan att taktikanpassa i en dynamisk miljö.

5.3 Förslag till vidare forskning

Förslag i vidare forskning är baserat på de resultaten presenterade i undersökningen. I och med att det inte med säkerhet går att säga om olika metoder av utvärdering kan bidra till gruppens förmåga att taktikanpassa, så är det första förslaget till vidare forskning att genom till exempel experimentella studier, observera fler grupper under en längre tid, där grupperna använder sig av olika metoder för utvärdering. Detta skulle dock vara resurskrävande och fallor som att en extern individ observerar en utvärdering kan bidra till negativt resultat.

Det andra förslaget är kopplat till de befintliga metoderna, då det krävs en annan slags empiriska data för att kunna identifiera syftet med de utvärderingarna som faktiskt genomförs. Dattainsamlingsmetoden för detta skulle kunna vara intervjuer med chefer inom armén, för att få deras tankar och åsikter om utvärdering.

Eftersom denna undersökning inte har en generaliserande ambition, så finns möjligheterna att undersöka andra förband och enheter med liknande undersökningar.

5.4 Relevans för yrkesutövningen

Undersökningen bidrar till en djupare förståelse för konceptet utvärdering. Förståelsen kan ge personal nya synsätt på konceptet och utveckla de befintliga metoderna så de blir gynnsamma för både individer, grupper och organisationen.

Undersökningen bidrar också med en förståelse till vikten av ledarens roll i utvärderingsprocessen, då de vetenskapliga metoderna lägger stor vikt på att ledaren ska vara rätt utbildad och vara kompetent inom ämnet. Det ställer krav på organisationer att se över vilka som ska leda utvärderingar och utbildning till dessa. Om grupper genomför utvärderingar så bör gruppen få en utbildning i metoderna för att uppnå den kompetens som krävs för att utvärderingen ska bli så effektiv som möjligt.

Litteratur och referensförteckning

6.1 Litteratur

Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte, Line Christoffersen, Introduktion till Samhällsvetenskaplig metod, upplaga 2, Liber AB, 2019

Andrea J. Toews, Donna E. Martin och Wanda M. Chernomas, Clinical debriefing: A concept analysis, Journal of Clinical Nursing, 2021

Ben Barry, Learning under fire: military adaptation, Adelphi Series, 56:461, 111-120, 2016.

Christina N. Lacerenza, Shannon L. Marlow, Scott I. Tannenbaum och Eduardo Salas, Team Development Interventions: Evidence-Based Approaches for Improving Teamwork, The American psychologist, Vol.73 (4), p.517-531, 2018.

Debbie M. Hawker, John Durkin och David S. J. Hawker, To Debrief or Not to Debrief Our Heroes: That is the Question, Clinical psychology and psychotherapy, Vol.18 (6), p.453-463, 2011.

Dev K. Dutta och Mary M. Crossan, The Nature of Entrepreneurial Opportunities: Understanding the Process Using the 4I Organizational Learning Framework, Baylor University, 2005

Endré Sjøvold, Teamet: Utveckling, effektivitet och förändring i grupper, Liber AB, 2008

Jerker Widén och Jan Ångström, Militärteorins Grunder, FMLOG ServE Sthlm C T&D, 2005

Karl Sörensson & J. J. Widen, Irregular Warfare and Tactical Changes: The Case of Somali Piracy, Routledge, 2014

Nina A. Kollars, War's Horizon: Soldier-Led Adaptation in Iraq and Vietnam, Routledge, 2015

Peter Esaiasson, Mikael Gilljam, Hnerik Oscarsson, Ann Towns, Lena Wängnerud, Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad, Upplaga 5:2, Wolters Kluwer Sverige AB, Stockholm, 2017, s.354

Rolf Folland, Holistic debriefing: A Paradigm Shift in Leadership, Air University Press, No.41, 2010

Scott I. Tannenbaum, Christopher P. Cerasoli, Nancy J. Cooke, Do Team and Individual Debrief Enhance Performance? A Meta-Analysis, Human factors, Vol.55 (1), p.231-245, 2013

Theo Farrell, Improving in War: Military Adaptation and the British in Helmand Province, Afghanistan 2006-2009, Routledge, 2010

Williamson Murray, Military Adaption in War, Institute for Defense Analyses, Virginia, 2009

6.2 Försvarsmaktsdokument

Försvarsmakten, Handbok: Erfarenhetshantering, 2017

Försvarsmakten, Arméreglemente Taktik, 2013

Försvarsmakten, Handbok: Armé – Ledning, MSS och Grafisk Produktion, FSV, 2016

Försvarsmakten, TRM 1(A): Taktikreglemente för marinstridskrafterna, 2010

Gerry Larsson och Kjell Kallenberg, Direkt ledarskap, Syllabus AB, 2006

Markstridskolan, Helhetsinriktad Uppdragsutvärdering: Kompendium [Ukast], 2012

Mikael Lindholm, Försvarsmakten, Pedagogiska grunder, Sörman Information & Media AB, Stockholm, 2006

6.3 Intervjuer

Författaren lagrar transkriptioner och ljudfiler (genomfört 21-04-23) från gruppintervjuerna.

Bilaga 1: Underlag för fokusgrupper

Inledning

Fokuset på intervjun är fokusgruppernas faktiska omhändertagande av erfarenheter och upplevelser, samt deras tankar på utvärderingens potential utöver deras egna metoder. Detta genomförs flytande genom främst tre scenarion.

Samtalsledaren presentera sig, sin bakgrund och varför gruppen är där. Därefter får alla presentera sig, vad de gör, framtidsplaner och eventuella frågor (om till exempel officersprogrammet). Detta syftar till att ”lätta upp” stämningen, för att bilda en öppen miljö.

Innan inspelningen börjar ska de forskningsetiska övervägandena behandlas med deltagarna som presenterats i undersökningen.

Scenario 1 (Under övning)

Gruppen presenterar en övning som de upplevt som påfrestande och använd det som utgångspunkt.

Delfrågor

Hur ser den sociala relationen ut under övningar jämfört med innan och efter?

Hur förhåller ni er till fastställda metoder?

Upplever ni att ni har frihet att lösa uppgifter på eget sätt?

Hur brukar dessa övningar upplevas?

Scenario 2 (Direkt efter övning)

Ni har kommit hem från övningen från ”scenario 1”. Hur skulle ni säga att era rutiner ser ut efter en sådan övning?

Delfrågor

Vem styr dessa?

Vilket tidsuttag och stöd finnes?

Finns tid att bearbeta era erfarenheter?

Hur brukar ni känna efter liknande övningar eller uppgifter?

Scenario 3 (Utvärdering)

Nästa dag har ni fått i uppgift av eran plutonchef att utvärdera övningen. Hur skulle detta genomföras om ni fick ca tre timmar på er, för att efter sluta för dagen?

Delfrågor

Vad huvudfokuset?

Vad är viktigt att behandla under en utvärdering?

Om/Hur behandlas gruppens lösande av uppgift?

Om/Hur behandlas gruppens psykologiska upplevelser?

Utvärderingar inom enheten

Frågor:

Hur gör ni för att omhänderta erfarenheter och upplevelser inom gruppen/plutonen?

Hur mycket tid och när får ni för att omhänderta erfarenheter och upplevelser?

Vad är eran uppfattning och erfarenheter av uppdragsutvärdering?

Potential i utvärdering

Vad tycker ni är viktigt att behandla under en utvärdering?

Vilka resultat skulle ni vilja ha från en utvärdering?

Vilka deltagare skulle en utvärdering innefatta för att det skulle vara optimalt?

Hur skulle ett formellt samtal efter en övning där man behandlar individernas upplevelser, känslor och erfarenheter påverka gruppen?

Vad används för metoder för att ni ska lära er att hantera stress?