



Effektivare insatsplanering

- öka nyttan med spel och krigsspel

GÖRAN BERGSTRÖM, ERIK NORDSTRAND,
PETER RINDSTÅL OCH JANNE ÅKERSTRÖM

FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Försvarsdepartementet. 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
Försvarsanalys
164 90 Stockholm

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

www.foi.se

FOI-R--3100--SE Underlagsrapport
ISSN 1650-1942 December 2010

Försvarsanalys

Göran Bergström, Erik Nordstrand, Peter Rindstål
och Janne Åkerström

Effektivare insatsplanering

- öka nyttan med spel och krigsspel.

Titel	Effektivare insatsplanering – öka nyttan med spel och krigsspel
Title	More efficient mission planning – increased utility through gaming and war gaming.
Rapportnr/Report no	FOI-R--3100--SE
Rapporttyp Report Type	Underlagsrapport Base Data Rapport
Sidor/Pages	42 p
Månad/Month	December/December
Utgivningsår/Year	2010
ISSN	1650-1942
Kund/Customer	Försvarsmakten
Projektnr/Project no	E11111
Godkänd av/Approved by	Göran Kindvall

FOI, Totalförsvarets Forskningsinstitut
Avdelningen för Försvarsanalys

FOI, Swedish Defence Research Agency

164 90 Stockholm

SE-164 90 Stockholm

Sammanfattning

Spel och krigsspel för samman flera kompetenser för att dessa gemensamt ska kunna belysa och analysera ett problem. För insatsplaneringen är krigsspel bra för att bl.a. visualisera händelseförlopp kopplat till tid och rum och skapa en gemensam bild av vad som ska uppnås med planen samt hur genomförandet ska ske hos dem som deltar. Spel bör därmed kunna användas som stöd för idégenerering, jämförande värderingar och för att pröva, kontrollera och utveckla framtagna planer för att senare under genomförandet även kunna användas för att följa upp planer och beslut. Under genomförandet kan dessutom snabba uppföljande spel användas för att utvärdera planens framåtskridande och fortsatta hållbarhet samt stödja identifieringen av kompletterande behov av åtgärder.

Efter att ha studerat reglementen för insatsplanering anser författarna att tillämpningen av spel och krigsspel i insatsplaneringen bör kunna utvidgas utöver det som nu är skrivet. För insatsplanering finns vidare ett antal praktiska problem på staberna såsom tidsbrist, brist på underlag och ibland begränsad erfarenhet av spel.

Författarna beskriver mot ovan bakgrund nyttan med spel och krigsspel samt förslår när och varför man ska spela i insatsplaneringen. Ett antal framgångsfaktorer för att skapa framgångsrika och givande spel redovisas. Författarna föreslår vidare att små, enkla och transparenta datorbaserade modeller bör användas för att stödja insatsplaneringen med utfall av olika situationer snarare än större och mer komplexa sådana.

Nyckelord: Spel, krigsspel, insatsplanering

Summary

Games and war games bring together several different competencies in order for them, in cooperation, to high-light and analyse a problem. When it comes to mission planning, war games are useful to, among other things, visualise the flow of events in relation to time and space, create a common understanding of what is supposed to be achieved with the plan, and how the plan is supposed to be enacted by those involved. Games should therefore be useable as a tool for developing new ideas, evaluations, and to test, control and further develop plans that have been made to later, during execution, be able to follow up on plans and decisions. During the execution of a plan, quick follow-up games can also be used to evaluate the progression of the plan and its continued sustainability, as well as support the identification of additional measures that need to be taken.

After studying military doctrine regarding mission planning, it is the opinion of the authors that the scope of using games and war games in mission planning ought to be broadened. Furthermore, when it comes to mission planning, there are a number of practical issues at military staffs to be addressed, such as lack of time and relevant information, and sometimes a lack of gaming experience.

Set against the above, the authors describe the utility of using games and war games, and propose when and why one shall use games in mission planning. Furthermore, a number of criteria for creating successful and fruitful games are presented. In addition to this, the authors propose that small, simple, and transparent computer-based models should be used to support mission planning with adjudication for different situations, rather than larger and more complex ones.

Keywords: Gaming, War gaming, Mission planning

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
1.1	Bakgrund.....	7
1.2	Syfte och mål	7
1.3	Avgränsningar	7
1.4	Läsanvisning	8
1.5	Arbetsätt	8
2	Spel och krigsspel	9
2.1	Bakgrund.....	9
2.2	Tolkning av begreppen "Spel" och "Krigsspel".....	9
3	Övergripande nytta av spel	12
3.1	Varför ska vi använda spel?.....	12
3.2	När och hur ska vi använda oss av spel?	13
3.3	Risker och fallgropar	14
3.4	Framgångsfaktorer.....	15
4	Spel för insatsplanering	18
4.1	Spel i den militära beslutsprocessen	19
4.2	Olika typer av spel	21
5	Metoder och hjälpmedel för avdömningar under spel och krigsspel	24
5.1	Avdömningar	24
5.2	Datorbaserade beräkningsmodeller	25
5.3	Att förbereda modell användning i spel	26
6	Avslutning	27
7	Referenslista	28
	Bilaga 1: Beslutsprocessen enligt US Army FM 101-5	29
1.	Mottagande av uppdrag	29
2.	Analysera uppdraget.....	30
3.	Ta fram handlingsalternativ.....	34
4.	Analys av handlingsalternativ (krigsspel).....	37
5.	Jämför handlingsalternativ	40

6.	Få bifall för handlingsalternativ	41
7.	Producera order	42

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Idag används krigsspel för militära ändamål till stöd för planering, utbildning, övning samt studier. Spelen genomförs antingen som strukturerade diskussioner med ageranden av experter eller som simuleringar i datorer, alternativt som en kombination av dessa två där datorbaserade modeller eller annat datagivande underlag används som stöd för experternas bedömningar. Trots att krigsspel tillämpats i mer än 150 år är det inget akademiserat formaliserat område med forskning, ensade begrepp etc. utan främst ett praktiskt hantverk till stora delar baserat på utövarnas egna erfarenheter.¹ Detta är ett av skälen till att användningen av krigsspel inom olika militära verksamheter är begränsad och i viss mån ifrågasatt.

För att utforska området krigsspel och skapa en mer enhetlig syn på tillämpningar av dessa, initierade Försvarsmakten under 2009 ett forskningsprojekt vid Försvarshögskolan (FHS) avseende nyttan av krigsspel vid utbildning av officerare. Inför 2010 utvidgades satsningen till att, inom ramen för Forsknings- och teknikutvecklingsverksamheten (FoT), även omfatta Totalförsvarets Forskningsinstitut (FOI) och Försvarets Materielverk (FMV).

Vid FOI ledde denna utvidgning till projektet *Krigsspel*, som avsåg att under perioden 2010-2012 studera användandet av spel och krigsspel till stöd för planering, analys och studier samt träning och övning. För att uppnå samordningsvinster med ett liknande FoT-projekt har dock beslut tagits om att projektet ska avslutas efter 2010 och arbetet fortsätts inom ramen för ett nytt projekt, *Spel för konflikthantering och krig*. Projektet har därför enbart studerat användning av krigsspel som stöd för militär planering.

1.2 Syfte och mål

Projektets syfte är att bidra till effektivare insatsplanering genom att beskriva hur nyttan av spel och krigsspel vid planeringsarbete kan ökas. Vidare avser projektet beröra i vilken mån datormodeller kan användas för detta.

Målsättningen med denna rapport är att främst bidra till att öka förståelsen och kunnandet om spel och krigsspel, men även att bidra till den allmänna kunskapsutvecklingen inom områdena spel, avdömningar och små datorbaserade beräkningsmodeller.

Den tänkta målgruppen för denna rapport är i första hand operationsanalytiker med placering vid operativ och taktisk stab, men även i viss mån officerare som arbetar med insatsplanering.

1.3 Avgränsningar

Under arbetets gång har diskussioner förts med några kollegor som har erfarenhet av militär insatsplanering och dessa diskussioner har indikerat att planeringsarbetet sker på lite olika sätt vid olika enheter och staber. Därför har projektgruppen valt att använda den beskrivning av militär insatsplanering som återfinns i NATO:s Comprehensive Operations Planning Directive (COPD)².

Vidare har projektgruppen valt att använda kapitel 5, *The Military Decision-Making Process*, ur US Army Field Manual No. 101-5³ som ett konkret exempel på de olika stegen

¹ Rubel, Robert C., *The Epistemology Of War Gaming*, Naval War College Review, Spring 2006, Vol. 59, No. 2

² Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) Draft September 2009, Supreme Headquarters Allied Power Europe, Belgium, 2009.

³ US Army Field Manual No. 101-5 Staff Organization and Operations, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, May 1997.

i insatsplanering. Läsaren bör dock vara medveten om att FM 101-5 är avsedd för (lägre) taktisk nivå, motsvarande division eller brigad, och återspeglar inte svenska förhållanden.

1.4 Läsanvisning

Rapporten består av tre huvudsakliga delar utöver inledningen. Den inleds med ett kapitel som beskriver spel och krigsspel inklusive en kort bakgrund. Detta följs av ett kapitel som beskriver den övergripande nyttan med spel och krigsspel inklusive förslag på hur och när det är lämpligt att använda dessa. Dessa delar är främst avsedda för den läsare som vill öka sina kunskaper om spel och krigsspel och som önskar få råd om användning av dessa.

Efter detta följer ett kapitel som beskriver projektets förslag till hur spel och krigsspel bör användas inom ramen för insatsplanering.

Den sista delen är ett kapitel som behandlar olika typer av hjälpmedel till stöd för spel och krigsspel. Detta kapitel riktar sig främst till den läsare som önskar genomföra någon form av spel eller krigsspel och vill ha råd inför genomförandet.

1.5 Arbetssätt

Arbetet i projektet har i huvudsak bedrivits i form av litteraturstudier av direktiv, manualer och forskningsrapporter samt diskussioner med personer som har erfarenhet av militär planering. Vidare har den erfarenhet av området spel och krigsspel som finns inom projektgruppen inarbetats i rapporten.

Syftet med litteraturstudierna har dels varit att få en förståelse för hur militär planering bör ske, dels förstå hur spel och krigsspel beskrivs i de dokument som utgör grunden för hur militär insatsplanering bör genomföras. Tanken med diskussioner var att få en mer praktisk förståelse för hur militär planering sker i Sverige samt att ta reda på i vilken mån spel och krigsspel genomförs under planeringsarbetet.

2 Spel och krigsspel

2.1 Bakgrund

”Detta är inte ett spel. Det är träning för krig.” yttrade General Karl von Muffling, chef för den preussiska generalstaben när von Reisswitz den yngre demonstrerade Kriegsspiel år 1824. Spelet fick sitt stora genombrott 35 år senare och tillämpades i stor omfattning av de preussiska militärerna. Spelet utvecklades i flera steg men grunden var en karta, egna och motståndarens resurser, deras planer och uppgifter, en blå (egen) och en röd (fienden) spelgrupp samt en domare/spelledare som svarade för att flytta spelpjäser, driva spelet framåt och ibland även för att döma av olika situationer i spelet, ofta med stöd av tabeller och tärningar. Kriegsspiel gav möjlighet att agera inklusive strida, interagera och dra erfarenheter mm i en simulerad miljö utan att verkliga förband involverades.

Kriegsspiel blev en central del av Preussisk krigsplanläggning från 1800-talets mitt. Förutom att användas för att pröva och utveckla planer var det ett verktyg för beslutsfattande och lärande, men även utbildande avseende förmågan att leda trupper. Genom träning i orderskrivande, agerande i olika roller mm enligt förutbestämda sätt och med historiska utgångspunkter kunde tankesätt, metoder mm ensas. Alla officerare fick härigenom stöd i att lära sig att arbeta på samma sätt och med samma tankesätt i grunden. Officerarna blev härmed lättare utbytbara och mer effektiva i staberna än tidigare. Kriegsspiel användes även som en metod för forskning och generering av data för olika ändamål samt som en grund för en tidig tankesmedja för skapandet av nya insikter, nya idéer samt utvärderingen av dessa. Kriegsspiel blev även ett sätt att bedöma officerarna och utifrån deras prestationer i spelet styra deras karriärer.

Efter kriget med Frankrike 1870-71 där Preussens värnpliktsarméer besegrade Frankrikes yrkesarmé, bedömde världen att en orsak till Preussens framgångar var de Kriegsspiel som genomfördes. Kriegsspiel bedömdes som ett vinnande koncept och spreds därför snabbt vidare ut i världen. Namnet Kriegsspiel direktöversattes med tiden till flera språk som exempelvis wargaming (engelska) och krigsspel (svenska). Och olika varianter och utvecklingar skapades.⁴

2.2 Tolkning av begreppen ”Spel” och ”Krigsspel”

Det finns ett stort antal definitioner av begreppen spel och Krigsspel. Vår avsikt är inte att här försöka slå fast en definition utan att resonera kring samt förklara vad vi avser med begreppen inom ramen för denna rapport.

Med krigsspel avses här ett spel som innehåller eller kan innehålla väpnade konflikter mellan olika aktörer och där aktörerna representeras av utpekade egna (Blå) och fientliga (Röda) och även andra aktörsgrupper eller individer under spelets genomförande. Krigsspel väljs i planeringen då fientliga aktörers reaktioner på vårt agerande bedöms ha ett stort inflytande på planens utformning.

För att rent strikt kallas för spel så ska beslutssituationerna i spelet vara sådana att när man själv beslutar om sitt agerande måste man ta hänsyn till och bedöma hur andra aktörer kommer att reagera på det jag gör och korrigera mitt tänkta agerande utifrån detta. Spel läggs därför vanligtvis och traditionellt upp enligt strukturen; aktion, reaktion, motreaktion med avseende på eget och andra inblandade aktörers agerande. Spel kan därmed ses som

⁴ Krigsspelsmetoden spreds under 1950-talet vidare till det civila området där den började användas för att bland annat utveckla affärsstrategier för företag. I och med datorernas intåg så utvecklades dator-krigsspel för en stor civil publik. Dessa datorspel nyttjas idag även för icke-nöjesändamål, bl.a. militära sådana, och verksamheten benämns då för ”serious gaming”.

en simulering av ett händelseförlopp där flera aktörer påverkar hur förloppet och resultatet kommer att se ut.

Idag är det inte alltid som det i alla lägen är andra aktörers reaktioner på det vi gör som har störst betydelse för vår plans utformning. Det kan istället vara händelser som de utsätter oss för på vilka vi reagerar men där en efterföljande interaktion med aktören saknas, alternativt är ointressant för det sammanhang som ska analyseras. Det kan även vara så att det är icke-mänskliga aktörer eller förutsättningar i form av naturkatastrofer, översvämningar, förändringar i mandat, personaluppfyllnad, bränsle, infrastruktur, lokalt stöd o.s.v. som har lika stor eller större påverkan på hur vi ska utforma vår plan.

När vi måste ta hänsyn till händelser som andra aktörer genererar men där det inte är intressant att se på hur denne kommer att reagera på det vi gör så behöver vi inte använda oss av utpekade aktörsgrupper under spelet. Dock måste vi själva besluta oss för hur vi ska reagera. Förslag på händelser har då genererats i förväg och dessa diskuteras som enskilda eller kombinerade inspel/händelser inom ramen för ett scenario som beskriver startpunkten och läget då händelserna inträffar och ska hanteras. För de fall där andra osäkerheter har större inflytande på planen än andra aktörers agerande behandlas dessa på samma sätt, dvs. genom händelser/inspel.

Med spel avser vi här, mot bakgrund av stycket ovan, strukturerade diskussioner med ett scenario som gemensam utgångspunkt/startpunkt där händelser/inspel används för att strukturera och driva diskussionerna framåt mot spelets mål och syften. Spel väljs i planeringen då motståndares och andra aktörers reaktioner på vårt agerande bedöms ha ett litet inflytande på planens utformning (jfr det aktuella spelets syften och mål) och det är själva händelserna, som de genererar, i sig som är av intresse att analysera. Begreppet kan även användas här när vi inom egen organisation vill titta på icke-konfliktorienterade interaktioner exempelvis när vi, fristående från eventuella motståndare, vill titta på inbördes beroenden mellan våra förband och ”simulera” denna interaktion. Då vi tillämpar samma metod och det endast är inspelens ursprung som har förändrats väljer vi här att även inkludera de icke aktörsdrivna diskussionerna inom begreppet spel.

Vid insatsplanering kommer det att behöva genomföras spel men ofta även krigsspel för att få en fullständig och komplett planering. Det är sannolikt klokt att exempelvis genomföra funktionsvisa spel, exempelvis inom logistik, som förberedelser för eller som en fördjupning och/eller stöd till ett krigsspel.

Hur krigsspel ska bedrivas i övergripande termer beskrivs ofta i militära planeringsdokument. I *Militär planering och beslutsfattande – en översikt*⁵ beskrivs exempelvis hur planeringen enligt COPD genomförs och krigsspelandets roll i detta. I samma rapport återfinns även en något mer konkret beskrivning av hur krigsspel kan användas, tagen från US Army Field Manual No. 101-5, vilken återges i bilaga 1, *Beslutsprocessen enligt US Army FM 101-5*. Hur man kan genomföra det vi här avser med spel beskrivs utförligt i den handbok som tidigare getts ut av FOI.⁶

Det finns många olika typologier som används för att beskriva olika typer av spel. Man kan exempelvis utgå från syftet och exempelvis skilja på utbildande spel⁷ och analytiska spel⁸. När man planerar ett spel är det viktigt att veta vilket av dessa syften som man avser

⁵ Åkerström, Janne, *Militär planering och beslutsfattande – en översikt*, FOI Memo, under skrivande för utgivning 2010.

⁶ Nordstrand, Erik, *Spel som metod för att analysera problem. – Handbok för spel i seminarieform*, FOI-D—0351—SE, D-rapport december 2009.

⁷ **Educational game:** A game conducted to provide military commanders or executives with decision-making experience, and to familiarize them with the operations and problems involved. *Fundamentals of wargaming*, Francis J. McHugh, United States Naval War College 1966.

⁸ **Analytical game:** A game conducted for the purpose of deriving information which may be used to assist military commanders and executives in reaching decisions. *Fundamentals of wargaming*, Francis J. McHugh, United States Naval War College 1966.

uppnå då det påverkar metodiken som används och syftena inte är kombinerbara på ett bra sätt. Spel för planering avser analytiska spel. Spel för övning avser utbildande spel.

I den fortsatta rapporttexten används endast begreppet spel. Med begreppet spel menas fortsättningsvis således både spel och krigsspel.

3 Övergripande nytta av spel

Spel för samman flera kompetensområden för att dessa gemensamt ska kunna belysa och analysera ett problem. För insatsplaneringen är spel bra för att bl.a. visualisera händelseförlopp kopplat till tid och rum och skapa en gemensam bild av vad som ska uppnås med planen, och hur denna ska genomföras hos dem som deltar.

Värt att tänka på är att spelet inte ger oss möjlighet att förutsäga framtiden utan är en ”simuleringsmetod” med vilken vi kan dra slutsatser, som efter överprövning kan appliceras på verkligheten och de planer vi avser genomföra där.

Kapitlet redovisar den allmänna nyttan med spel och vad man bör tänka på vid val av och tillämpning av metoden. Förtydliganden görs utgående från det som är fokus för denna rapport, d.v.s. insatsplanering.

3.1 Varför ska vi använda spel?

Väl fungerande spel är en engagerande verksamhet som vanligtvis är uppskattad i sig. Sannolikt viktigast är dock att spelen genomförs effektivt och ger nytta för verksamheten.

Spel har flera fördelar som metod och kan vara ”nyttigt” på flera olika sätt. Spel ger genom ”simulering”, i en avbildning av verkligheten, bland annat deltagarna möjlighet att se samband; geografiska, tids- och rumsmässiga, politiska med flera samband som annars inte lätt skulle kunna urskiljas. Att se och förstå dessa samband förbereder deltagarna på att senare kunna ta beslut i en komplex miljö. Kunskapen som fås av spel är sådan att den påvisar möjligheter i en kommande händelseutveckling, jämför realiserad plan, och visar på möjliga samband mellan orsak och konsekvens snarare än att leverera absoluta sanningar. Resultaten från ett spel är giltiga för de ramar, förutsättningar, antaganden osv. som gällde för spelet. Det innebär att viktigare slutsatser mm måste värderas för att säkerställa giltighet utanför de ramar som gällde för det avgränsade spelet. En begränsning som gäller för många metoder men som tyvärr inte alltid beaktas.

Spelformen har flera allmänna fördelar:

- Spelet genomförs i en simulerad miljö och med simulerade resurser. De konsekvenser som förluster etc. som erhålls är inte verkliga. Spel medger således ett riskfritt sätt att pröva, testa och utveckla idéer på.
- I spelet diskuteras problem strukturerade av flera experter (med olika perspektiv) samtidigt, vilket underlättar identifieringen av kunskapsluckor, behov av kompletteringar, synkronisering etc.
- Spel främjar idéskapande, kunskapsutbyte och kunskapsspridning, skapar delaktighet och en känsla av gemenskap, ensar språk och begrepp hos deltagarna. Spel är vidare ett problembaserat och effektivt sätt att skapa och ta till sig kunskap på.

Spel kan, inom planeringsprocessen⁹, initiera beslutsituationer så att de beslut som skulle behöva tas i verkligheten måste tas av spelarna under spelet. Även om spelet genomförs i en simulerad miljö med simulerade resurser och inte kan användas för att exakt förutsäga utfallet av planen i verkligheten kan det ändå användas för att se och skapa förståelse för samband mellan olika beslut, aktiviteter och konsekvenser, dvs samband mellan rum, tid, orsak och verkan i planen. Spel kan därmed användas som stöd för idégenerering,

⁹ Med spel i planeringsprocessen avser vi här spel till stöd för alternativgenerering, alternativvärdering, utveckling och prövande av plan samt förmedlande/dialogisering av plan till DUC (Direkt Underställda Chefer).

jämförande värderingar och för att pröva, kontrollera och utveckla framtagna planer för att senare under genomförandet, även kunna användas för att följa upp planer och beslut. Under genomförandet kan snabba uppföljande spel användas för att utvärdera planens framåtskridande och fortsatta hållbarhet samt stödja identifieringen av kompletterande behov av åtgärder.

Genom spel förankras idéer och beslut då målgruppen deltar aktivt i spelet och ges djupare insikt i problembakgrund samt innebörd, möjligheter och begränsningar kopplat till den aktuella planen. Spelet skapar således en gemensam bild hos deltagarna av vad som ska göras och de utmaningar som finns kopplat till genomförandet. Vidare ensas arbets sätt, begrepp, orderformer, uttrycks- och synsätt o.s.v. mellan deltagarna. Förankring, en gemensam bild och förståelse för planen samt gemensamma arbets sätt och synsätt ökar sammanfattningsvis deltagarnas förutsättningar för att, inom ramen för planen, hantera oväntade händelser under dess genomförande. Rätt övergripande förståelse och insikt om sin egen och andras roll ökar förmågan att ta, för helheten, lämpliga egna initiativ och agera rätt.

När den största inflytelsefaktorn är motståndarens agerande och anpassning till vår plan/genomförande bör Röds agerande medtas i spelet. Detta kan göras på olika sätt. För planering är det lämpligast att det finns tydliga spelgrupper eller åtminstone rollfördelning för de aktörer som har störst inflytande på vårt agerande. Vi får då ett traditionellt ”war game” med en Röd och en Blå, och kanske fler, spelgrupper. Dessa ytterligare spelgrupper kan t.ex. vara andra länder, NGO:er, politisk nivå eller annat.

Spel enligt ovan med en Blå respektive en Röd spelgrupp och kanske fler aktörsgrupper (egna och andra) tillför följande ytterligare fördelar till planeringsprocessen:

- Oförutsedda skeenden kan uppstå i interaktionen mellan aktörerna som man inte hade förutsett tidigare. Nya problem eller möjligheter kan således upptäckas som inte skulle ha upptäckts utan en simulerad interaktion. Denna typ av spel ger ökad möjlighet att upptäcka det man inte visste eller kunde förutse från början.
- Interaktioner mellan egna förband och konsekvenser av ageranden mm framträder på ett tydligare sätt. Planen kan därför synkroniseras ännu bättre med avseende på detta och tids- och rumsaspekterna än vad som sannolikt annars skulle ha varit fallet.

3.2 När och hur ska vi använda oss av spel?

Spel är, som nämnts tidigare, bra för att visualisera händelseförlopp, identifiera orsaks- och verkanssammanhang, studera mänskliga beslut och konsekvenserna av dessa samt skapa en gemensam bild av hur och vad som ska göras hos dem som deltar. Spel kan allmänt väljas:

1. När det finns ett problem som kräver belysning från flera experter (jfr funktionsföreträdare) samtidigt eller när utfallet inom ett område (jfr funktion) påverkar nästa område.
2. När det bedöms att det finns en betydande interaktion mellan olika aktörer där aktörerna agerar och reagerar med hänsyn till vad övriga aktörer gör eller bedöms komma att göra.

Behovet enligt de båda punkterna 1 och 2 innebär ett behov av att göra ett spel där olika aktörsgrupper agerar och interagerar. Detta kan ske i samma rum men lämpligast är vanligen att skilja de olika grupperna åt under större delen av spelgenomförandet.

Finns det endast behov enligt punkten 1 kan en enklare och mindre resurskrävande metodik tillämpas där deltagarna sitter samlat och diskuterar strukturerat. Även för enklare interaktioner där anpassningen till andra aktörers ageranden är liten kan detta förfaringssätt vara mest ändamålsenligt. I denna rapport inkluderar vi denna ”spelform” då

det är den enklaste, minst resurskrävande och bland annat därför mest tillämpade metoden i dessa sammanhang. Denna metod är väl beskriven i en FOI internrapport¹⁰ som gavs ut under 2009 och som är under överarbetning.

Utgångspunkten bör vara den att ett spel inte ska ses som en enskild företeelse utan snarare som en serie av spel som kompletterar varandra. Detta exempelvis genom att först genomföra övergripande spel som identifierar de stora problemen eller spelfrågorna kopplat till planen. Detta spel följs därefter upp med mer detaljerade, fördjupande och problemorienterade spel. Viktigt är att i denna process även överväga andra metoder än spel och använda sig av dessa när så bedöms vara lämpligast. Detta avser även olika typer av spel.

När, hur och för vad spel kan användas i planeringen enligt FM 101-5¹¹, som exempelvis vid synkronisering av olika delar i planen och identifiering av kritiska delar/områden i denna, framgår av bilaga 1. Där framgår exempelvis även vilka delar av planen såsom faser, geografiska områden etc. som man kan fokusera sitt spel på.

3.3 Risker och fallgropar

Många risker och fallgropar med spel kan hanteras med genomtänkta förberedelser och genom att vara medveten om deras existens.¹² Vissa saker kan undvikas medan man i andra fall endast kan vara uppmärksam på när de uppstår och göra noteringar för senare åtgärder.

Några fallgropar är:

- Syfte, mål och spelfrågor för spelet är inte tydligt formulerade.
- Det genomförs ingen tydlig prioritering av det som ska spelas, vilket kan medföra att spelet inte hinner med att belysa det som är mest viktigt.
- Viktigare kompetenser eller kunskap saknas under spelet utan att man är medveten om detta. Bristande kunskap kan vara exempelvis kopplat till avdömningar eller till att speldeltagarna inte är insatta i materialet, t.ex. planen eller konceptet som ska prövas under spelet. Resultaten från spelet blir då mindre giltiga alternativt helt oanvändbara.
- En viktig aspekt saknas i spelet som exempelvis långsiktiga konsekvenser, indirekta sekundära effekter av valt agerande eller resulterande politiska begränsningar av genomförandet. Förslag på lösningar etc. avser då bara en del av problembilden och de kan i värsta fall vara kontraproduktiva.
- Deltagarna har en förutbestämd uppfattning om spelet eller företeelser i detta som de inte är beredda att omvärdera
- Vissa deltagare utöver osaklig påverkan (jfr. särintressen), medvetet eller omedvetet, på utfall, resultat och slutsatser av spelet.
- Dominant person/chef förhindrar uppkommandet av nya idéer eller önskade resultat. Exempelvis genom att denne påverkar spelets resultat före (spelupplägg och underlag), under eller efter spelet så att resultat och slutsatser styrs av dennes åsikter och inte längre blir objektiva.
- Deltagarna tar inte de beslut eller agerar inte som de skulle göra i verkligheten. Exempel på detta är att högre beslutsfattare tar större risker än de skulle göra i

¹⁰ Nordstrand, Erik, *Spel som metod för att analysera problem. – Handbok för spel i seminarieform*, FOI-D—0351—SE, D-rapport december 2009.

¹¹ US Army Field Manual No. 101-5 *Staff Organization and Operations*, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, May 1997.

¹² Med fallgrop avses här företeelser som påverkar resultaten av spelet medan risk avser hur dessa resultat omhändertas i verkligheten, dvs. utanför spelets ramar.

verkligheten och att de underställde förbanden accepterar riskabla uppdrag, som de skulle protestera mot alternativt vägra att utföra i verkligheten. Allmänt sett så är man vanligen mer aggressiv i den riskfria miljön som spelet innebär än man skulle vara i verkligheten.

Spel är en form av grupparbete. För denna form av grupparbeten finns det ett antal ytterligare fallgropar kopplade till grupparbetsformen som sådan. När Pero Mičić beskriver ett spel till stöd för bilindustrin, för att bland annat identifiera möjliga ”oväntade framtida överraskningar”, lyfter han fram ett antal psykologiska problem kopplat till spel eller närmare bestämt i detta fallet ”Business wargaming”.¹³ Vi kan utveckla dessa problem, som man bör vara vaksam på när det bl.a. gäller spel för att ta fram nya idéer med förslag på åtgärder, enligt:

- Deltagarna glömmor bort att de även ska leta efter oväntade lösningar, vilket bland annat innebär att man bör sträva efter att ersätta konstateranden av karaktären ”det går inte” med frågan ”varför inte?”
- Deltagarna tänker för lika varför gruppen behöver förstärkas med personer som kan ge nya infallsvinklar eller ett kreativt bidrag i arbetet.
- Erfarenhet är bra men kan medföra att man inte upptäcker nya lösningar utanför ramen för sina tidigare erfarenheter. Det kan därför i vissa lägen vara bra att skapa en blandad grupp med seniora erfarna och juniora mindre erfarna deltagare.
- Deltagarna begränsas i sin syn på lösningar av sina skötebarn (favoritprodukter). Det är därför allmänt viktigt att komma ihåg att det är lösandet av uppgiften som är det viktigaste och vanligtvis inte valet av vilka resurser som man använder för lösandet.
- En stor del av spelarnas kraft läggs på att identifiera vad som saknas, jfr information, i spelet istället för att lösa de ställda uppgifterna.
- Det är lätt att observera och tillmäta stor betydelse till det spektakulära eller sensationella och inte till de mindre, mer ”vardagliga” aktiviteterna i ett spel. Ofta kan det dock vara dessa mindre uppmärksammade små detaljerna, som exempelvis en mindre förflyttning eller något annat, som gör den stora skillnaden i spelet.

Spel ger insikter om orsakssammanhang mm men ger i sig ej bevis, svar eller säkra förutsägelser om hur det kommer att bli i verkligheten. Ofta stämmer bra genomförda spel med senare verkliga utfall. Men inte alltid, och kanske inte av de orsaker som man trodde under spelet. Några risker när det gäller omhändertagandet av resultaten från spel och som man bör vara särskilt uppmärksam på är därför att:

- De villkor som gäller för en viss slutsats ska vara giltig i spelet glöms bort och slutsatsen anses gälla i alla typer av situationer.
- Ingen rimlighetsbedömning görs av resultaten från spelen överprövas, utan dessa behandlas som ”sanningar” som implementeras direkt och okritiskt i den verkliga verksamheten.

3.4 Framgångsfaktorer

Utgående från de diskussioner som förts med OA med erfarenhet från operativa och taktiska staber framstår det som att spel idag nyttjas sällan och med liten framgång vid insatsplanering. Nedan följer först en kort beskrivning av problemen och därefter förslag på åtgärder för att komma till rätta med problemen och för att åstadkomma framgångsrika spel.

13 Oriesek, Daniel F. och Schwarz, Jan Oliver, *Business Wargaming Securing Corporate Value*, 2008.

Av de erfarenheter vi har fått ta del av bedömer vi att det framförallt är följande faktorer som gör att spel endast används i begränsad omfattning i planeringsprocessen idag.

- Avsaknad av kompetens; det avser både kompetens i form av företrädare för olika funktioner (experter) och bristande erfarenhet av att genomföra spel
- Bristande insikt i värdet av spel; en naturlig följd av att man saknar erfarenhet av spel och spelgenomförande
- Tidsbrist
- Avsaknad av underlag; detta gäller t.ex. underlag i form av scenarier, spelkort och avdömningsunderlag men även underlag i form av spelstöd såsom modeller eller andra hjälpmedel.

Att åtgärda dessa problem eller brister är därför ett viktigt steg i att åstadkomma effektivare spel. Men det finns även ytterligare faktorer som tillsammans eller enskilt kan bidra till effektivare spel.

Med effektivare spel avser vi här spel som kan genomföras med reducerade krav på förberedelser, tid och resurser och som dessutom behandlar rätt och efterfrågade problem så att för beslutsfattaren relevanta användbara¹⁴ och riktiga resultat kan produceras. Resultat som får en reell påverkan i det arbete som spelen ska stödja.

Hur mycket förberedelsetid som krävs för att genomföra ett spel varierar stort. Att hoppa över något i spelförberedelserna är inte acceptabelt då det allvarligt kan påverka kvaliteten av resultaten. Däremot kan förberedelseprocessen effektiviseras genom etablerade rutiner, gemensamma begrepp etc. samt att en för alla bekant arbetsprocess tillämpas. Viktigt är här att kunna prioritera vilka situationer eller frågor som är absolut viktigast samt att ha mycket spelarefaren personal i staben. Därutöver måste återkommande informationsbehov och underlag som kartor, datablad, eventuella beräkningsmodeller m.fl. avdömningsunderlag redan finnas framtagna, vara lättillgängliga och enkelt användbara som stöd för spelet. Vissa men inte alla spel måste sannolikt kunna förberedas och genomföras under kort tid, jämför mindre än timmar. Allt spelstödande underlag inkl. information måste därför i praktiken och i stort redan finnas framtaget i förväg, dvs. före beslut om spelets genomförande.

Att få fram relevanta och användbara resultat kräver probleminsikt, dialog med beslutsfattare om vad som är viktigast att få reda på (och när) och även att antaganden, motiv etc. noteras så att resultaten som erhålls blir tillräckligt spårbara för den som ska ta ställning till dem. Särskilt viktigt torde detta vara för att hänsyn ska tas till icke förväntade och kanske överraskande resultat.

Viktiga framgångsfaktorer för ett lyckat spel där spelet ska få en praktisk påverkan på planen eller annat är att spel används för rätt problem, i rätt tid, på rätt sätt, med rätt personal och underlag samt genomförs på ett riktigt, bra och kopplat till resultaten spårbart sätt. För att nå dit så bör bl.a. flera aspekter vara uppfyllda enligt följande.

Spelet har tydliga och formulerade mål, syften och frågeställningar.

En utpekad beslutsfattare finns som mottagare av resultaten innebärandes att de spelansvariga ska ha tagit reda på vad högre chef anser viktigt att få reda på av spelen, samt dennes kriterier för en eventuell jämförande värdering. Detta så att spelet behandlar de frågor som ur ett större perspektiv bedöms som viktiga och relevanta. Mot denna bakgrund är det avgörande att högre beslutsfattande chef tycker att spelen är viktiga och uttrycker sitt stöd för spelens genomförande i organisationen. I annat fall är risken stor för att spelens resultat, om än intressanta och viktiga, inte omhändertas i organisationen på grund av ointresse och avsaknaden av organisatoriskt stöd. Utan högre chefs stöd är vidare

¹⁴ Det innebär bl.a. att resultaten måste vara beskrivna på ett sådant sätt att en beslutsfattare kan ta ställning till dem.

riskan stor för att deltagandet i spelet blir så litet att spelen inte blir meningsfulla att genomföra eller att oanvändbara resultat skapas. Utan högre chefs uttryckta stöd och/eller bristande spelmetodik så kan därför en ond cirkel skapas med lågt speldeltagande och därmed låg effekt. Eventuellt tidigare stöd för spelen kommer då att minska, deltagandet att reduceras, resurserna för förberedelser minska etc., vilket i sin tur skapar sämre spel och på sikt upphörandet av spelverksamheten på staben. Att de spel som genomförs har stöd från högre chef är således helt avgörande både för att få nytta av de resultat som produceras och för möjligheten att kunna genomföra efterföljande spelverksamhet.

Staben ska kunna förbereda och genomföra tillräckligt bra spel och lägga upp serier av spel under korta tidsförhållanden och vid ett begränsat antal tillfällen. Med hänsyn till arbetsbelastningen i staben kommer vidare de tillfällen då önskade kompetenser har möjlighet att samlas vara mycket fåtaliga. Varje begränsat speltillfälle måste därför nyttjas på bästa sätt, dvs korrekt och för mesta möjliga resultat. För att uppnå detta krävs att staben har en mycket spelervanlig ansvarig person eller grupp som kan stödja vid användandet av spel och andra metoder och som ansvarar för att samla in och tillhandahålla gemensam spelstödande information. Att förbereda och genomföra ett spel som ger relevanta resultat under dessa korta tidsförhållanden kräver stor tidigare erfarenhet av spel samt av stabsarbete.

Det måste finnas en långsiktig strategi för att förbättra kvaliteten i de bedömningar som görs under och i samband med spelen. Det innebär bl.a. att avdömningsunderlag finns och utvecklas som stöd för att göra de viktigare avdömningarna i spelen. Och att återkommande behov identifieras och åtgärdas.

Ett översiktligt provspel bör genomföras i syfte att utöver att utveckla metoden för det kommande spelet även identifiera behovet av kompetenser och avdömningsunderlag inkl. olika typer av expertunderlag som kan behövas för att hjälpligt kunna kompensera för de deltagare/expertter som borde delta under spelgenomförandet men som av olika skäl inte har möjlighet till detta. Behovet av kompetens och kunskap ska således ha identifierats i förväg och finnas för det som ska behandlas under spelet och för det efterföljande arbetet. Detta avser både deltagande personal från egen och andra organisationer samt olika typer av avdömningsunderlag. Deltagarna ska därutöver vara rätt instruerade och förberedda inför spelet.

Genomförda spel utvärderas i avsikt att dra metodmässiga erfarenheter som inarbetas i efterföljande spel.

4 Spel för insatsplanering

Efter att ha studerat de delar av COPD som berör insatsplanering och kapitel 5 i FM 101-5 är vi av den åsikten att användningen av spel bör kunna ha fler tillämpningsområden, exempelvis för idégenerering, än vad som framgår av dessa skrifter.

Spel är en viktig och seriös verksamhet där kunskap krävs för att få många och användbara resultat. Spel är något som kräver erfarenhet, förberedelser och ett strukturerat arbetssätt. Baserat på de diskussioner med OA på staber som vi har genomfört är vår bedömning att man ofta tar för lätt på detta.

När man kan använda spel i den militär insatsplaneringen och vad man bör tänka på för att få dessa framgångsrika presenteras i efterföljande avsnitt. Detta som ett stöd för användaren i att få effektivare spel med mer användbara resultat.

Vi har valt att relatera våra förslag och tankar till den militära beslutsprocessen enligt US Army Field Manual 101-5. Motiven för detta är att vi anser att FM 101-5 ger en tydlig och konkret bild av hur insatsplaneringen kan genomföras och att vi därmed på ett enkelt sätt kan exemplifiera våra tankar. Som nämndes under ”Avgränsningar” ovan bör dock läsaren vara medveten om att FM 101-5 beskriver taktisk nivå och att beslutsprocessen delvis ser annorlunda ut på operativ nivå. FM 101-5 är endast avsett att vara ett exempel på hur militär insatsplanering kan ske, inklusive hur krigsspel kan användas i denna.

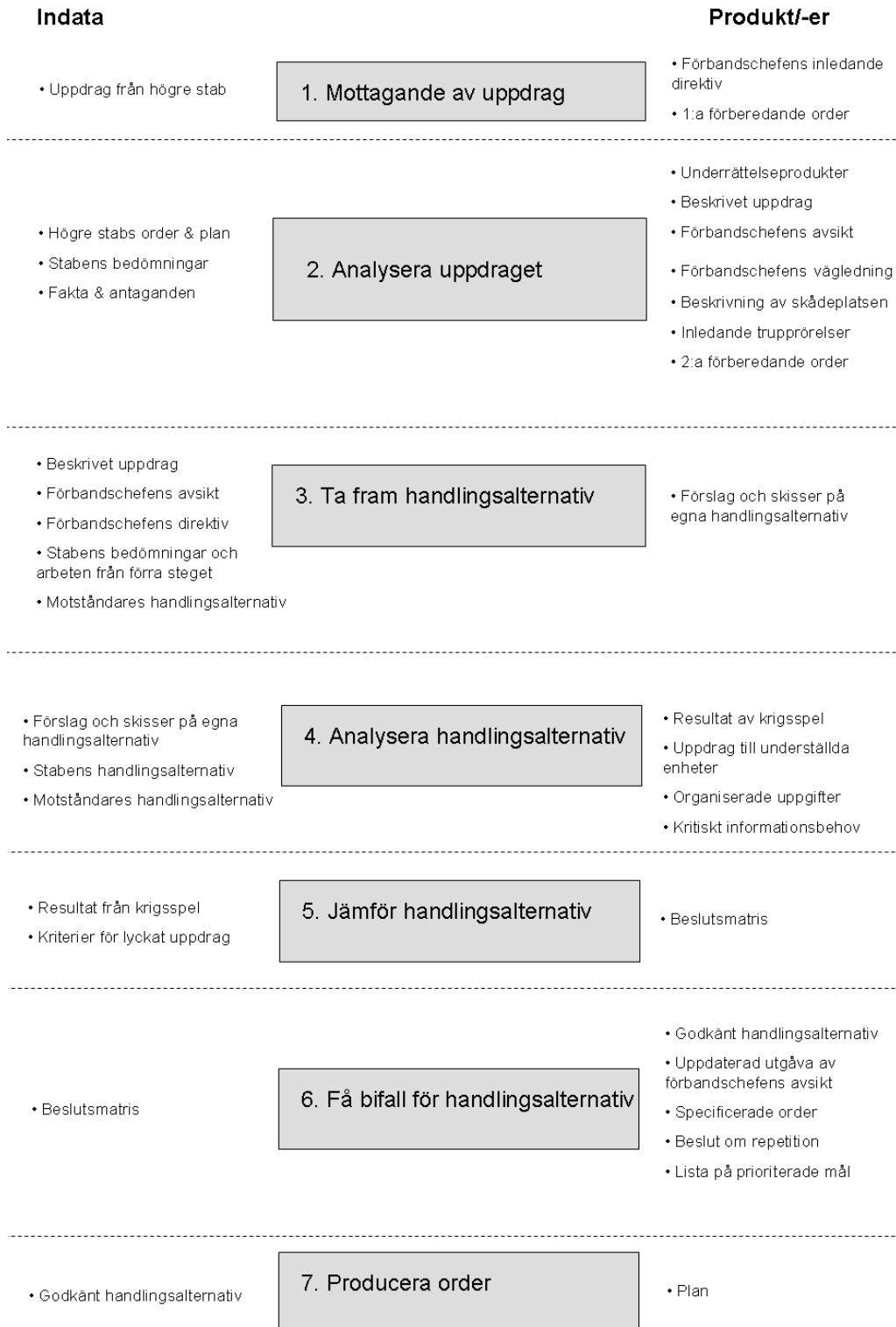


Bild 1: De sju steg som ingår i den militära beslutsprocessen enligt FM 101-5.

4.1 Spel i den militära beslutsprocessen

Spel kan som metod bidra till flera olika saker i planeringsprocessen. Metoden kan vara ett verktyg för att skapa kreativitet vid framtagandet av planen i stort, analysera, pröva och

jämföra olika delar av en mer konkretiserad plan inklusive olika handlingsalternativ samt förmedla och dialogisera planen och dess målbild till dem som ska genomföra den (jfr DUC¹⁵). Metoderna kan även användas som stöd för att följa upp planen och möjliga händelseutvecklingar och beslut kopplade till dessa under planens genomförande.

Genom spelet skapas en simulering ur vilken slutsatser ska dras som är relevanta och riktiga för tillämpningar på verkligheten. För att kunna göra bedömningar med den kvalitet som krävs för detta, används deltagande experter och olika typer av avdömningsunderlag. En seriös satsning på (krigs)spel som metod måste därför även åtföljas av ett strukturerat arbete (strategisk plan) för användande och inhämtande av viktigare avdömningsunderlag. Detta diskuteras utförligare i kapitel 3.4 "Framgångsfaktorer" och i kapitel 5 "Metoder och hjälpmedel för avdömnings under spel och krigsspel".

Om, när och hur spel ska användas i planeringsprocessen beror bl.a. på tillgänglig tid och resurser men även av hur stor spelkunskap och erfarenhet som finns i staben i allmänhet och hos stabens spelansvariga i synnerhet. Val av speltyp och hur spelen genomförs anpassas för att bli så ändamålsenligt som möjligt. I detta sammanhang är det viktigt att komma ihåg att spel bara är ett av många verktyg som kan nyttjas vid planering samt att tänka i termer av en serie av spel som följer på varandra och inte på spel som enbart fristående aktiviteter.

Förutsatt att tillräcklig tid, resurser och spelkompetens finns så skulle spel, *enligt vårt bedömande*, kunna användas i insatsplanering under flera av de steg som ingår i planeringen. Här exemplifierat med hjälp av den militära beslutsprocessen enligt kapitel 5 i FM 101-5.

Under "analysera uppdraget" kan spel användas för att stödja i att:

- definiera och beskriva problemet så att förbandschefen kan ta ställning till detta,
- ta fram planeringsalternativ för den fortsatta planeringen så att en avsikt, som anger vad som måste uppnås, samt en vägledning¹⁶, för den fortsatta planeringen kan skapas och delges staben.

I denna fas avser spelen enkla strukturerade diskussioner med samlad grupp i seminarieform med en begränsad krets av experter och ev. beslutsfattare. Stöd kan ges med avdömningsunderlag för att pröva och utveckla planeringsalternativ under den idégenererande delen av arbetet.

Under "ta fram handlingsalternativ" dvs. under framtagandet av de delar som ingår i handlingsalternativen (huvudsakliga och för detta stödjande handlingsalternativ) kan spel användas för att stödja i att:

- Ta fram idéer och huvudsakliga handlingsalternativ under idégenererande former.
- Identifiera behov av stödjande handlingsalternativ.
- Skapa manöverscheman för handlingsalternativen.

Även i denna fas genomförs enklare spel med samlad grupp i seminarieform. (Gärna i kombination med olika metoder för idégenerering). Kretsen av experter kan vid behov utökas så att föreslagna alternativ snabbt och på plats kan bedömas såsom genomförbara eller inte och så att manöverscheman kan skapas. Avdömningsunderlag kan stödja även i denna fas.

Under "analysera handlingsalternativ" kan spel användas för att stödja i att:

- Analysera och fördjupa respektive handlingsalternativ.
- Ta fram underlag för att senare kunna jämföra de olika alternativen mot varandra.

¹⁵ Direkt Underställda Chefer

¹⁶ På svenska ofta kallat direktiv. Vägledning behålls här för att ordet bättre förklarar vad det rör sig om.

I denna fas genomförs mer omfattande spel med kraftigt utökat deltagande i form av stabspersonal och stabsfunktionsföreträdare. Spelen ställer stora krav på mer detaljerade och mer omfattande avdömningsunderlag och metoder. Spel i seminarieform med samlad grupp och få deltagare kan användas för att följa upp resultaten från det aktörsdrivna spelet i form av särskilda frågor eller annat. I vissa fall kan ett spel i seminarieform med många deltagare genomföras som ett alternativ till mer aktörsdrivna och dynamiska spel.

Spel används inte under ”jämför handlingsalternativ” eller under ”få bifall för handlingsalternativ”. Vid produktion av planens order genomförs inte heller spel. Sannolikt borde spel dock kunna vara ett verktyg för att vid behov inom exempelvis en viss funktion göra de fördjupningar som krävs för att kunna producera de order som krävs för planens genomförande.

Enligt FM 101-5 ska förbandschefen och staben hålla briefings med de underställda i samband med att order överlämnas. (Spel nämns naturligtvis inte i samband med detta.) Syftet med briefingarna är att säkerställa att mottagarna (DUC) förstår förbandschefens avsikt samt sitt uppdrag. Om DUC inte deltagit i högre stabs spel vid planens framtagande har de inte heller tagit del av samma gemensamma visualisering och målbild som överordnad stab fått av planen och dess genomförande. Denna förståelse kan vara viktig för DUC för att vid oväntade händelser, otydligheter etc kunna ta de egna initiativ som krävs för att fortsatt agera inom förbandschefens avsikt och i linje med omgivande förbands förmodade agerande. Detta talar för att DUC antingen är med under de senare (krigs)spel som sker i den överordnade stabens planeringsprocess alternativt att, om tid finns för detta, dessa (krigs)spel presenteras för DUC och att både överordnad och underordnad stab då närvarar. Syftet är då inte att överpröva den plan som skapats genom olika avdömnings utan att stega igenom denna (upprepa högre stabs tidigare spel), förklara hur den högre staben tänkt samt svara på frågor från DUC för att därigenom försäkra sig om att de bägge stabsnivåerna verkligen har samma djupa förståelse av planen inkl. målbild och har tolkat förbandschefens avsikt mm på samma sätt. Har DUC kompletterande information, som är nytillkommen eller har förbisetts av den högre staben och som påverkar planens genomförande, kan mindre justeringar av planen göras, om förbandschefen så bedömer vara rimligt. Ju större egna initiativ som DUC kan behöva ta desto viktigare är det att DUC har deltagit i de avslutande spelen inför framtagandet av planen.

4.2 Olika typer av spel

Sammanfattningsvis, exemplifierat genom hänvisning till stegen i beslutsprocessen enligt FM 101-5, ser vi framför oss följande sätt att genomföra spel på under planeringen och vid överlämningen av order till DUC:

- Spel genomförs med Röd, Blå m.fl. spelgrupper och många deltagare under *Analys (och fördjupning) av handlingsalternativ*. Grupperna kan sitta samlat eller delat så länge det finns tydliga roller och ansvarsfördelning med avseende på de olika aktörer som ska spelas. Detta spelalternativ väljes då andra aktörer har stor påverkan på vår plans utformning och det är dynamiken mellan vårt och andra aktörers agerande som planen främst ska ta hänsyn till. En särskild t.ex. Röd och/eller Grön¹⁷ etc. spelgrupp måste då finnas som dynamiskt kan agera och reagera på det Blå gör i flera steg. De viktigare aktörernas planer finns framtagna i förväg inför spelet. Tanken med denna metod är att kunna se på en sekvens av olika interaktioner mellan aktörerna och dra erfarenheter ur detta. Det är en fördel/nödvändighet att DUC, enligt tidigare resonemang, deltar under detta spel.

¹⁷ Grön spelgrupp representerar allierade eller neutrala aktörer, dvs. sådana aktörer som agerar oberoende, men som inte förväntas motverka Blå sidas agerande.

- Spel genomförs med flera spelgrupper, dock inte med motståndarspelgrupp, och många deltagare under *Analys (och fördjupning) av handlingsalternativ* enligt föregående punkt. Genomförs då andra aktörer har stor påverkan på vår plans utformning och det är dynamiken mellan vårt och andra aktörers agerande som planen främst ska ta hänsyn till då händelseförloppet inte avser en väpnad konflikt mellan aktörerna. Spelupplägg sker motsvarande punkten ovan. Det är en fördel/nödvändighet att DUC, enligt tidigare resonemang, deltar under detta spel.
- Strukturerade diskussioner (jfr spel) i seminarieform med många deltagare under *Analys (och fördjupning) av handlingsalternativ*. Detta spelalternativ väljs då det är annat än andra aktörer som har störst påverkan på vår plan alternativt att aktörernas agerande sker genom avgränsade händelser och det inte finns någon egentlig dynamik mellan vårt och andra aktörers agerande som vi måste ta hänsyn till. Händelserna hanteras då som separata inspel var för sig. Exempelvis tas en lista på röda och/eller gröna etc. inspel eller förändrad tillgång på vägnät/vatten etc. fram i förväg och planen kontrolleras under spelet mot dessa inspel, enskilt eller i kombination.
- Strukturerade diskussioner (jfr spel) i seminarieform med samlad grupp och få deltagare, gärna i kombination med kreativitetsmetoder för att stödja framtagandet av nya idéer under *Analys av uppdraget och Framtagande av handlingsalternativ*.
- Strukturerade diskussioner (jfr spel) i seminarieform med samlad grupp och få deltagare för att bl.a. titta på tids- och rumsförhållanden vid *framtagandet av Manöverschema* under *Framtagandet av handlingsalternativ*.
- *Förmedling av färdig plan* genom spelliknande presentation av högre stabs spel, gärna stegvis i spelform såsom den utvecklade sig, i seminarieform med samlad grupp där staben, förbandschefen och DUC samt valda experter deltar. Tidigare gjorda avdömningar, slutsatser och gjorda förändringar i planen kan när så bedöms som särskilt intressant redovisas. Inga nya avdömningar görs. Avsikten med presentationen är att visualisera planens genomförande och därmed bättre förmedla högre stabs målbild och avsikt samt ge DUC tillfälle att göra kompletteringar och/eller be om förtydliganden. Med en djup gemensam bild av planen på bägge stabsnivåer ökar möjligheten till ett framgångsrikt genomförande. Detta är egentligen inget spel utan en pedagogisk presentation grundad på ett tidigare genomfört spel eller en utveckling av detta, och de aktörsinteraktioner (motsvarande) som uppstod i spelet.

Vid de inledande delarna av planeringen där frågorna är av mer övergripande karaktär än senare i processen torde sammanfattningsvis seminariespel vara att föredra.

”Representanter” för olika aktörsgrupper kan då, om så behövs, närvara för att i en strukturerad gemensam diskussion bidra till utvecklingen i stort av idéer och planer.

Vid de avslutande delarna av planeringen och när andra aktörers agerande har stor påverkan på vår plans genomförande kan sammanfattningsvis spel genomföras, där olika egna och andra aktörers planer och ageranden konfronterar varandra genom för ändamålet särskilt utsedda spelgrupper. Tanken är här att kunna se på en sekvens av olika interaktioner mellan aktörerna och dra erfarenheter ur detta för jämförelse mellan egna alternativa planer, förbättring av vald plan i stort eller förmedling/dialogisering av slutlig tänkt plan till DUC.

Spel kan genomföras i samlad grupp alternativt i delad grupp där respektive grupp bland annat representerar och strävar efter att agera som olika aktörer. Metodiken för spel i seminarieform med samlad grupp, när aktörsinflytandet på det som ska behandlas i spelet är litet eller saknar större dynamik, beskrivs i Spelhandboken.¹⁸ Utvecklade resonemang kopplat till spel med olika aktörsgrupper samt principiella frågor som vilken del av planen

¹⁸Nordstrand, Erik, *Spel som metod för att analysera problem. – Handbok för spel i seminarieform*, FOI-D—0351—SE, D-rapport december 2009.

som man ska spela på etc. diskuteras bl.a. i en rapport om krigsspel som gavs ut 2004¹⁹, i FHS *PM Spel*²⁰ samt i *Krigsspel i beslutsprocessen*²¹ och av Garra.²²

¹⁹ Hansson, Lars-Åke, Hoël, Fredrik, Lindberg, Mats och Nordstrand, Erik (red.), *Krigsspel – En redovisning av metodkomponent för insatsledning. Ett underlag för att inleda försök och experiment*, FOI Memo 993, 2004.

²⁰ *PM Spel*, Markoperativa avdelningen, Försvarshögskolan.

²¹ Ardin, Mattias, *Krigsspel i beslutsprocessen*, Krigsvetenskapliga institutionen, Försvarshögskolan, C-uppsats 19 100:2002.

²² Garra, Neil A., *Wargaming: A Systematic Approach, 1st Edition: The fast and Effective Way to Supercharge your Battle Staff*, 2004

5 Metoder och hjälpmedel för avdömningar under spel och krigsspel

Under ett krigsspel inträffar ett antal händelser där avdömningar (bedömningar) måste göras av vad händelsen resulterar i. Det kan vara en stridsituation med förluster, förflyttning genom terräng, konsumtionen av bränsle, verkan på den strategiska arenan eller något annat. Utfallen har ofta stor betydelse för hur planen utvecklar sig, resurser och förband ska fördelas mm. Mot bakgrund av de diskussioner som förts och gruppens erfarenhet av spel och avdömningar bedöms detta vara ett område där man kan öka nyttan av spelet genom att använda sig av datoriserade hjälpmedel. Sådana datormodeller kan även leda till att spel bättre kan dokumenteras samt att reproducerbarheten hos spel ökar.

Nedan görs en kortfattad beskrivning av avdömningar, avdömningsunderlag mm. Vidare förs en diskussion kring vilken typ av datoriserade modeller som kan vara lämpliga att använda. Kapitlet avslutas med några funderingar kring användandet av modeller i spel.

För en utförligare beskrivning av vad avdömningar är, hur de genomförs, dokumenteras och hur underlag inhämtas hänvisar vi till rapporten *Avdömningar och avdömningsunderlag för spel - Ett förslag på ramverk för fortsatt arbete och utveckling*.²³

5.1 Avdömningar

En viktig del av förberedelserna inför ett spel är att förutse och komma överens om hur avdömningar ska genomföras och dokumenteras under spelet. Detta blir extra betydelsefullt då särskilt underlag eller metoder kan behöva tas fram eller då särskilda deltagare kallas. Alla avdömningar behöver inte genomföras och hanteras på samma sätt, men man bör dock vara överens om hur man avser göra och varför.

Olika typer av avdömningsunderlag är exempelvis:

- Spelkort²⁴ som beskriver egenskaper inklusive förmågor för i spelet ingående system och förband.
- Datablad med nedskrivna kunskaper som exempelvis beskriver utfall av olika händelser i form av tid, förluster eller annat
- Kvalitativa nedskrivna beskrivningar som exempelvis sammanhang inom ett problemområde, checklistor, påverkansfaktorer mm som stödjer användaren i att själv göra en bedömning av lämpligt utfall.
- Beräkningsverktyg, datorbaserade och andra beräkningsmodeller inklusive simuleringar, där indata ges och ett utfall som stöd för en bedömning levereras.
- Experter som speldeltagare.

Den metod och det underlag som man väljer för sina avdömningar beror utöver dessa aspekter även av kraven på exakthet och reproducerbarhet i utfallen men även på den tid och de resurser som finns för att skapa underlaget samt vilket underlag som redan finns att utgå från. En organisation som har brister i sin flora av avdömningsunderlag tvingas av naturliga skäl att i högre grad förlita sig på deltagande experters bedömningar under spelen, med de fördelar och nackdelar som detta innebär.

Kraven på exakthet och riktighet i bedömningarna varierar med spelets syfte. På samma sätt kan valet av metod för beslutsfattande kopplat till resultaten av olika stödjande underlag variera mellan olika spel och inom samma spel. Det är viktigt att det är utklarat i

²³ Nordstrand, Erik, Rindstål, Peter och Wiss, Åke, *Avdömningar och avdömningsunderlag för spel - Ett förslag på ramverk för fortsatt arbete och utveckling*. under skrivande för utgivning 2010, FOI.

²⁴ Spelkort för blå förband och system innehåller även ekonomiska beräkningar.

förväg hur beslut om avdömningar ska fattas och av vem, samt hur dessa ska dokumenteras.

Det är viktigt att gjorda avdömningar dokumenteras precis som övriga viktigare resultat och förutsättningar i spelet. Vad som kan dokumenteras under ett spel enligt US Army FM 101-5 framgår av bilaga 1. Förslag på hur just avdömningar ska genomföras och dokumenteras framgår som tidigare nämnts av *Avdömningar och avdömningsunderlag för spel - Ett förslag på ramverk för fortsatt arbete och utveckling*.

Avslutningsvis uppges Sovjetunionen ha haft 1000 personer som arbetade med att samla in historiska data som stöd för bl.a. planering.²⁵ Där räknade man även igenom sin framtagna plan genom enkla s.k. nomogram för att pröva och optimera denna.²⁶ Sådana resurser och insamlade erfarenheter har inte Sverige att utgå från. Avdömningar hos oss kommer därför sannolikt och sammanfattningsvis att genomföras antingen som diskussioner mellan speldeltagare (jfr experter) med stöttning av enklare beräkningsverktyg, se följande avsnitt, eller datablad. Beslut tas sedan antingen genom konsensus eller genom att den avdömningsansvarige ("domaren"), utan eller efter diskussioner, bestämmer utfallet av händelsen.

5.2 Datorbaserade beräkningsmodeller

Förutom fokusering på spel och krigsspel har projektet även studerat möjligheten att använda datorbaserade beräkningsmodeller som stöd vid genomförandet av spel och krigsspel. Efter de diskussioner som förts konstaterades det att stora datormodeller inte var lämpliga som stöd för planeringsprocessen. Orsakerna är de stora modellernas begränsade giltighetsrum och de resurser som krävs för att underhålla modellerna och kunna tillämpa dessa. Dessutom var graden av transparens låg, dvs. möjligheten att ta reda på hur modellerna fungerar – orsak och verkan – och är uppbyggda samt i vilken mån resultaten påverkas av hur indata väljs. Med enklare och mer transparanta modeller blir det lättare att se vad som påverkat utfallen och lättare att tydligt se de orsaks- och verkanssammanhang som finns i det egentliga spelet.

Mot denna bakgrund granskades en datorbaserad modellsamling som FOI operationsanalytiker fått tillgång till i samband med bl.a. OA-kurser utomlands. Modellsamlingen heter Handbook of Operational Analysis Reference and Data (HOARD) v 3.3 och har givits ut av Dstl, England.

Modellsamlingen innehåller både beräkningsverktyg och förklarande kunskapsbyggande texter. HOARD har tre huvudstyften.

Det primära syftet med HOARD är att vara en källa till användbar information som kan ge en analytiker det nödvändigaste för att kunna ge OA-stöd både vid insatser eller på hemmaplan. HOARD kan även vara en hjälp för en analytiker när "Reachback-stöd" inte kan ges i tid. Ett annat syfte är att vara en praktisk kunskapsbank där man kan samla modeller och annan information som är för små och varierande för att motivera publicering i egna dokument. Ett tredje syfte med HOARD är att förbättra kunskapsutbytet inom OA-kollektivet.

Några exempel på vad underlaget innehåller är:

- Grundläggande data
- Metoder

²⁵Tedesco III, Vincent, J., *Tactical Alchemy: Heavy Division Tactical Maneuver Planning Guides and the Army's Neglect of the Science of War*, United States Army, School of Advanced Studies United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, First Term AY 99-00, 1999.

²⁶Ivanov, D.A., Savelyev, V.P. och Schemanskiy, P.V., *Fundamentals of Tactical Command and Control*, Translated by the United States Air Force, Washington: U.S. Government Printing Office 1977.

- Formelsamlingar, såväl matematiska som statistiska.
- Ett antal typfrågor med förslag på lösningar eller angreppssätt. Exempel på sådana frågor är:
 - Vad är utfallet av striden mellan A och B?
 - Hur många torpeder krävs för att med 80% sannolikhet sänka ett fartyg i en marin stridsgrupp?
 - Vilken storlek på stridskrafterna och kapacitet har ett land?
- Ett antal verktyg (modeller) med användarhandledning

Handboken är främst framtagen för att stödja analytiker som ska stationeras på olika staber i samband med insatser eller övningar. Det innebär troligtvis att användningsområdet främst omfattar frågor som kräver snabba svar. Det innebär dock även att vissa delar av HOARD skulle kunna användas i olika faser i planeringsprocessen.

5.3 Att förbereda modellanvändning i spel

Oavsett vilken typ av modeller eller annat underlag som ska användas under spelet så finns det ett antal faktorer som man bör beakta innan man kan tillämpa underlaget på ett användbart sätt.

En kanske uppenbar del av förberedelserna är att säkerställa att det finns någon, av dem som ska delta i spelet, som kan använda modellen. Vidare är det av vikt att säkerställa att modellen går att köra under de förutsättningar som gäller vid speltillfället. Ska t.ex. en datorbaserad modell användas bör denna provköras på den dator som ska användas vid speltillfället.

Den som ska handha modellen bör även ha kunskap om vilket ändamål modellen är framtagen för, dvs. vilka frågor modellen ge svar om. Vidare bör denna person kunna beskriva modellens användningsområden och begränsningar för övriga i spelgruppen. Det finns annars en betydande risk att modellen används på ett felaktigt sätt, vilket i sin tur riskerar att helt kullkasta de resultat som spelet ger.

Vidare bör det finnas en förståelse för vilka ingångsvärden (indata) modellen kräver och kunskap om hur dessa ska formuleras för att vara användbara. I samband med detta kan även nämnas att det krävas att någon i spelgruppen ges ansvar att säkerställa att det finns indata att tillgå vid själva speltillfället samt att denna person vet om indata i sig är behäftade med någon form av begränsningar. Exempel på begränsningar vad gäller indata skulle kunna vara att framryckningshastigheten för en viss förbandstyp normalt sett är ett visst antal km/h, men att den nedgår kraftigt om medelnederbörden övergår ett givet antal mm/dag. Detta kräver ett nära samarbete med olika experter, såväl inom som utom staben, i synnerhet om dessa experter inte hinner delta i själva speltillfället.

Slutligen är det förstås viktigt att den som använder modellen kan tolka de svar (utdata) som modellen ger och sätta dessa i ett sammanhang, d.v.s. att omsätta resultaten till information som gör att spelet kan fortsätta. I detta ingår även att innan själva speltillfället fundera på hur resultaten ska åskådliggöras och säkerställa att det finns verktyg för att göra detta under speltillfället. Detta kan vara allt från ett enkelt anteckningsprotokoll eller diagram i Excel till någon form av datorvisualisering. Det viktiga är att verktygen för resultatpresentation finns, att de fungerar och att användningen av dem sker på ett genomtänkt sätt.

Som märks av ovanstående text ligger ett ganska stort ansvar på den som är modellansvarig att förberedelserna blir rätt, men det gäller att övriga på staben dels förstår vikten av förberedelserna och stöttar med indata, dels gör sitt för att underlätta nyttjandet av modellen vid speltillfället.

6 Avslutning

Som nämndes i inledningen kommer arbetet i projektet *Krigsspel* att avslutas i och med att denna rapport publiceras. Ursprungligen var texten i denna rapport tänkt att utgöra en del av en större slutrapport rörande nyttjandet av spel och krigsspel inom flera olika verksamhetsområden utöver insatsplanering, såsom analys, studier, träning och övning.

Så blev inte fallet utan vi i projektgruppen ber den läsare som saknar detta större perspektiv att ha tålamod och invänta att projektet *Spel för konflikthantering och krig* börjar publicera sina resultat under 2011. Detta projekt kommer att ta över de frågeställningar som ursprungligen var tänkta att utforskas kommande år dvs analys, studier, träning och övning och som inte återfinns här.

7 Referenslista

- Ardin, Mattias, *Krigsspel i beslutsprocessen*, Krigsvetenskapliga institutionen, Försvarshögskolan, C-uppsats 19 100:2002.
- Garra, Neil A., *Wargaming: A Systematic Approach, 1st Edition: The fast and Effective Way to Supercharge your Battle Staff*, 2004.
- Hansson, Lars-Åke, Hoël, Fredrik, Lindberg, Mats och Nordstrand, Erik (red.), *Krigsspel – En redovisning av metodkomponent för insatsledning. Ett underlag för att inleda försök och experiment.*, FOI Memo 993, 2004.
- Ivanov, D.A., Savelyev, V.P. och Schemanskiy, P.V., *Fundamentals of Tactical Command and Control*, Translated by the United States Air Force, Washington: U.S. Government Printing Office 1977.
- Nordstrand, Erik, Rindstål, Peter och Wiss, Åke, *Avdömnings- och avdömningsunderlag för spel - Ett förslag på ramverk för fortsatt arbete och utveckling*, under skrivande för utgivning 2010, FOI.
- Nordstrand, Erik, *Spel som metod för att analysera problem. – Handbok för spel i seminarieform*, , FOI-D—0351—SE, D-rapport december 2009.
- McHugh, Francis J., *Fundamentals of wargaming*, United States Naval War College 1966.
- Orišek, Daniel F. och Schwarz, Jan Oliver, *Business Wargaming Securing Corporate Value*, 2008.
- Rubel, Robert C., *The Epistemology Of War Gaming*, Naval War College Review, Spring 2006, Vol. 59, No. 2.
- Tedesco III, Vincent, J., *Tactical Alchemy: Heavy Division Tactical Maneuver Planning Guides and the Army's Neglect of the Science of War*, United States Army, School of Advanced Studies, United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, First Term AY 99-00, 1999.
- Åkerström, Janne, *Militär planering och beslutsfattande – en översikt*, FOI Memo, under skrivande för utgivning 2010.
- Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) Draft September 2009, Supreme Headquarters Allied Power Europe, Belgium, 2009.
- PM Spel, Markoperativa avdelningen, Försvarshögskolan.
- US Army Field Manual No. 101-5 Staff Organization and Operations, Headquarters, Department of the Army Washington, DC, May 1997.

Bilaga 1: Beslutsprocessen enligt US Army FM 101-5

Nedan presenteras ett utdrag ur rapporten *Militär planering och beslutsfattande – en översikt*²⁷ som innehåller en översättning till svenska av delar av COPD och kapitel 5 ur US Army Field Manual No. 101-5. Här redovisas endast FM 101-5. Ambitionen med denna bilaga är att visa hur planeringsprocessen utförs i stora drag samt var och hur spel används i FM 101-5, snarare än att använda exakt och rätt svensk militär terminologi. Att korrekt översätta militära facktermer mellan två språk och deras innebörder är något som svårligen görs. Vi hoppas att läsaren har överseende med detta och att bilagan ger ett kompletterande stöd för ett fördjupat läsande kopplat till kapitel 4 ”Spel för insatsplanering” i huvuddokumentet.

Denna bilaga disponeras således enligt följande:

1. Mottagande av uppdrag
2. Analysera uppdraget
3. Ta fram handlingsalternativ
4. Analys av handlingsalternativ
5. Jämför handlingsalternativ
6. Få bifall för handlingsalternativ
7. Producera order

1. Mottagande av uppdrag²⁸

Beslutsprocessen inleds med att taktisk nivå mottar ett uppdrag från operativ nivå att planera för en operation. Förbandschefen kan också besluta om att inleda en ny process om det inom ramen för en pågående operation sker sådana drastiska förändringar att han eller hon bedömer sig endast kunna uppnå ett operativt mål med en ny handlingsplan. Det senare är dock ett undantagsfall och i denna genomgång antas att första skeendet gäller.

Det första som den taktiska staben ska göra när uppdraget inkommer från högre nivå är att utfärda en förberedande order till den egna staben. Syftet med förberedelseordern är att förvarna personalen i staben om att en beslutsprocess ska inledas. Staben ska, genom tidigare fastställda rutiner, veta översiktlig arbetsgång samt vad de förväntas bidra med i processen. Staben ska sedan studera de dokument de behöver för att kunna lösa sin uppgift. Som ett minimum ska följande studeras:

- Plan eller order från överordnad chef
- Kartor över skådeplatsen
- Egen och högre nivåns stående stabsorder
- Manualer
- Befintliga bedömningar av situationen på skådeplatsen

²⁷ Åkerström, Janne, *Militär planering och beslutsfattande – en översikt*, FOI Memo, under skrivande för utgivning 2010.

²⁸ Beskrivningen av arbetsgång i steget baseras på U.S. Army Field Manual No. 101-5 sida 5-3 till 5-5

En av stabens uppgifter är att kontinuerligt se över de ovan nämnda bedömningarna och den information som ligger till grund för dem. För att kunna klara denna uppgift bör staben aktivt söka ny information från lägre nivåer. När uppdraget att ta fram en plan för en operation inkommer ska staben direkt göra en första bedömning. Denna bedömning ska bestämma:

- Tidsåtgången från mottagande till inledande av operation
- Vilken tid som behövs för att planera, förbereda för och utföra operationen
- Vilka underrättelser om skådeplatsen som behövs
- Vilka befintliga bedömningar som kan användas i planeringen

I den första bedömningen ska också övervägas erfarenheten, sammanhållningen och arbetsbelastningen hos den egna personalen samt övriga omgivande faktorer som kan påverka planeringen. Den viktigaste produkten av denna första bedömning är en uppfattning om tillgänglig tid för hela processen. Den taktiska chefen måste sedan väga tillgänglig tid mot behovet av att agera. Som en tumregel ska förbandschefen avsätta en tredjedel av planeringstiden för egen del och två tredjedelar till lägre nivåer.

Förbandschefen ska sedan ge ut sina direktiv, som kort ska beskriva

- Om beslutsprocessen ska förkortas
- En första tidsallokering
- Utbyte av förbindelseofficerare
- Om en första rekognosering ska inledas
- Tillåtna förflyttningar
- Övrigt som chefen vill uppnå

Det sista som görs i det första steget är att skicka ut en förberedande order till underlydande. I den ska beskrivas vilken typ av operation det rör sig om, var skådeplatsen ligger, en första tidsallokering samt vilka förflyttningar och rekognoseringar som ska påbörjas.

2. Analysera uppdraget²⁹

Ett lyckat andra steg i beslutsprocessen innebär att den taktiska chefen kan visualisera skådeplatsen och definiera det militära problemet, och därigenom kan påbörja att ta fram möjliga lösningar.

Det första som sker i detta steg är att analysera det uppdrag som inkom från högre nivå i det förra steget. Staben ska genom denna analys skaffa sig förståelse för:

- Högre nivåns avsikt med operationen
- Uppdraget, dvs. uppgifter, begränsningar, risker, resurser och område

²⁹ Ibid. sida 5-5 till 5-11

- Operationskonceptet (eng. *concept of operations*)³⁰
- Den tilldelade tiden för uppdraget

Taktisk nivå ska, för att undvika missförstånd, begära förklaringar när de inte klart förstår något i listan ovan.

Den andra fasen i steg två är att, genom underrättelser, skaffa en förståelse för situationen på skådeplatsen. Genom fakta och bedömningar (som fås från högre nivå) bestäms motståndarens troliga handlingsalternativ. Dessa ligger till grund för förståelsen av situationen på skådeplatsen. Förståelsen av situationen på skådeplatsen och motståndarens troliga handlingsalternativ kallas en underrättelseprodukt och innehåller:

- En definition av den operativa miljön som beskriver faktorer som påverkar operationen, det geografiska området samt informationsbrister
- Terräng, väderförhållanden, infrastruktur och demografi på skådeplatsen
- En utvärdering av vilka hot som finns samt hur dessa hot är beskaffade och organiserade
- Som en syntes av ovanstående: motståndares troliga handlingsplaner

Underrättelseprodukterna ska användas som underlag i framtagningen av egna handlingsalternativ. Fas två ska resultera i en bild av vilka taktiska hinder som skådeplatsen uppvisar samt en idé om motståndares förmågor och vilja.

Som en tredje fas bestäms vilka uppgifter som operationen innebär, samt vilken enhet som skall lösa vilken uppgift. Dessa delas in i implicerade och nödvändiga uppgifter. Implikerade uppgifter är sådana som ska utföras för att kunna utföra en tilldelad uppgift, men som inte specificerats. Implikerade uppgifter tas fram ur en analys av order från högre nivå samt underrättelseprodukterna och doktrin. Efter att tilldelade och implicerade uppgifter listats analyseras de av staben för att finna vilka krav uppgifterna ställer. Därefter bestäms vilka uppgifter som är nödvändiga, de som måste utföras för att uppdraget ska kunna slutföras. Taktisk chef ska, preliminärt, godkänna stabens kategorisering av uppgifter.

Som fjärde och femte fas i steget ska en genomgång göras av resurser och sätta begränsningar. Resursgenomgången ska sätta tilldelade och implicerade uppgifter i relation till tillgängliga resurser för att få fram om det finns tillräckliga resurser för att lösa uppgifterna. Om brister påträffas som påverkar möjligheten att slutföra uppgiften ska chefen och staben identifiera vilka extra resurser som är nödvändiga. Genomgången av begränsningar är till för att chefen ska förstå vilka begränsningar, i form av handlingar som antingen måste eller inte får genomföras, som påverkar hans eller hennes handlingsfrihet i uppgiften.

Den sjätte fasen i steget är att identifiera kritisk information. Informationen ska indelas i två kategorier, fakta och bedömningar. Fakta är datastöd vetenskap om läget på skådeplatsen. Bedömningar är antaganden om läget på skådeplatsen som görs i avsaknad av fakta. Bedömningar ska användas när fakta som behövs för att planera uppdraget inte är tillgängliga. För att en bedömning ska vara användbar måste bedömningen vara valid och

³⁰ Då detta dokument beskriver taktisk nivå används här medvetet inte begreppet ”operativt koncept”, vilket är den vanliga översättningen av *concept of operations*.

nödvändig. Valid innebär att bedömningen har en hög trovärdighet. Nödvändig innebär att bedömningen behövs för att kunna genomföra planeringen. Det ska vara ett mål att så snart som möjligt ersätta bedömningar med fakta.

Som sjunde fas ska en riskbedömning göras. Den ska först identifiera vilka faror som finns på skådeplatsen och sedan bedöma vilka risker som dessa faror medför för egna trupper.

I den åttonde fasen ska taktisk chefs kritiska informationsbehov bestämmas. Det kritiska informationsbehovet ska besvara frågan ”vad behöver chefen veta i en specifik situation för att kunna fatta ett beslut inom rimlig tid?”. Chefen ska själv avgöra vilken information som är kritisk, ett beslut baserat på egen erfarenhet, uppdraget, högre nivåns avsikt och personalens indata. Stabsmedlemmarna ska ge förslag på informationsbehov att bedöma som kritiska till sin chef. Chefen väljer sedan ut vilka av dessa som faktiskt ska bedömas som kritiska. Taktisk chef ska kontinuerligt under beslutsprocessen se över sina kritiska informationsbehov. Kritisk information delas vanligen in i tre delar: information om motståndaren; information om vänligt sinnade styrkor samt information om egna trupper och förmågor.

Arbetet i den andra och åttonde fasen ska ha identifierat vilken information som saknas och vilka underrättelser som behövs för att få fram saknad information. Detta används för att sätta igång den nionde fasen, planering för den första rekognoseringen av skådeplatsen.

I den tionde fasen ska den inledande planen förfinas m.a.p. tidsaspekt. En jämförelse ska göras mellan den tid som behövs för att klara av nödvändiga uppgifter och den tid som högre nivå avsatt för operationen. Sedan jämförs den egna tidsplanen med motståndarens mest troliga tidsplan (en underrättelseprodukt) för att finna när risker är förhöjda eller när tillfälle finns att med lägre risk utföra en uppgift.

I fas elva skrivs en uppdaterad version av uppdraget, baserad på den hittills gjorda analysen av det. Uppdragsbeskrivningen ska innehålla information om:

- Vem (vilka typer av trupper) ska utföra en handling
- Vilken typ av handling ska utföras (här ska de nödvändiga uppgifterna beskrivas)
- När ska handlingen inledas
- Var ska handlingen ske
- Varför (i vilket syfte) ska varje styrka utföra sin del av uppdraget

Fas tolv innebär orientering om analysen av uppdraget.. Taktisk chef och resten av staben orienteras då om resultaten av analysen av uppdraget. Vid detta tillfälle ska hela staben vara på plats då denna fas ska ge staben en gemensam bild av uppdraget. När orienteringen avslutats godkänner taktisk chef en uppdaterad version av uppdraget, det kan vara den som staben föreslagit i fas elva, en som chefen själv tagit fram med anledning av orienteringen eller en syntes av de två. Godkännandet av den uppdaterade planen är den trettonde fasen av steg två.

När beslut tagits om uppdaterad uppdragsbeskrivning ska taktisk chef se över och vid behov revidera sitt inledande direktiv till en beslutsavsikt. Avsikten ska klart och koncist uttrycka vad som måste uppnås för att lyckas med uppdraget. Avsikten ska vara länken

mellan uppdraget och det taktiska konceptet, genom att peka ut nyckeluppgifter. Nyckeluppgifter är sådana uppgifter som måste utföras, alternativt förhållanden som måste uppnås, för att uppdraget ska lyckas. Underställda ska kunna använda de utpekade nyckeluppgifterna som ett stöd om något oförutsett inträffar som påverkar handlingsalternativ, som ett sätt att snabbt förstå taktisk chefs tanke med uppgifterna de tilldelats.

När chefen godkänt uppdragsbeskrivningen och uttryckt sin avsikt ska denne ge ut sina direktiv, där han eller hon uttrycker vilka planeringsalternativ som ska och inte ska övervägas. I direktiven uttrycker taktisk chef hur han eller hon vill använda (när, var, hur) tillgängliga förmågor för att lösa uppdraget från högre nivå, med fokus på nödvändiga uppgifter. Beroende på tid kan direktiven bli mer eller mindre extensiva, men ska som minst innehålla:

- Egna och motståndarens handlingsalternativ som ska användas i resten av processen
- Det kritiska informationsbehovet
- Vägledning gällande
 - Rekognosering
 - Risker
 - Vilsledning
 - Eldunderstöd
 - Rörlighet
- Skyddsåtgärder
- Prioriteringar för strid och understöd
- Tidsplanen
- Typ av order att producera
- Typ av repetition inför uppdraget
- Övrigt som taktisk chef vill uppmärksamma personalen på

När chefen gett ut sin avsiktsförklaring ska staben, som fas 16, skicka en förberedande order till underlydande som innehåller:

- Uppdragsbeskrivning
- Avsiktsförklaringen
- Kritiskt informationsbehov
- Direktiven
- Geografiskt område där styrkan ska verka
- Rekognosering som ska inledas

Steg två avslutas med att se över den information som finns. Detta ska också ske kontinuerligt under resten av beslutsprocessen. Nya fakta kan bekräfta eller kullkasta tidigare bedömningar och när så sker kan planer behöva ändras. Genom att information ständigt övervakas kan planer justeras när fakta framträder.

3. Ta fram handlingsalternativ³¹

I det tredje steget tas förslag till egna handlingsalternativ fram. De alternativ som tas fram ska vara lämpliga, så till vida att de uppfyller uppdraget och följer taktisk chefs direktiv. De ska också vara möjliga att genomföra med befintliga förmågor, resurser och tid, acceptabla i den mån att det som uppnås taktiskt och operativt är försvarbart sett till kostnaden, framför allt i förluster. Handlingsalternativ ska också tydligt skilja sig från varandra samt vara fullständiga i det att de beskriver hela uppdraget.

Att ta fram handlingsalternativ är en process i sex delar som inleds med att analysera de relativa styrkeförhållandena mellan egna och motståndarens styrkor. Analysen av de egna förbanden kräver en god insikt i det egna stridsvärdet. Det egna stridsvärdet jämförs sedan mot tänkt motståndares troliga stridsvärde, i syfte att finna var de egna trupperna har sina största övertag. Genom jämförelsen fås en idé om:

- Vilka förmågor som finns hos egna och vänligt sinnade styrkor
- Vad egna och motståndarens styrkor har möjlighet att göra
- Var och hur motståndarens styrkor är sårbara
- Vilka ytterligare resurser som måste tillföras för att kunna utföra uppdraget
- Hur befintliga resurser ska allokeras

Genom en syntes av matematiska estimat, historiska lärdomar, jämförelser mellan egna och motståndarens styrkor/svagheter, terräng och andra, uppdragsspecifika variabler, ska en idé fås om vilka handlingar som är möjliga på skådeplatsen.

Utifrån vilka handlingar som skulle vara möjliga och chefens direktiv tas sedan förslag till handlingsalternativ fram. Alternativen ska vägas mot, och kunna besegra, motståndarens troliga handlingsalternativ i trovärdighetsordning. Att ta fram alternativ uppnås bäst genom öppensinnad brainstorming³². En grupp sammansatt av experter inom olika områden är optimal för detta förfarande, då de snabbt kan identifiera de alternativ som är möjliga eller omöjliga att genomföra. I framtagandet av alternativ ska doktriner beaktas. Om taktisk chef i sina direktiv inte pekat ut avgörande skeenden (ett avgörande skeende är ett sådant som direkt påverkar möjligheten att lyckas med uppdraget) som ska uppnås är det första som bestäms vilka dessa är. En handling som framtvingar ett avgörande skeende är en huvudsaklig handling. En handling som behövs för att en huvudsaklig handling ska kunna genomföras är en stödjande handling. Sedan bestäms vilket syfte handlingarna har, den huvudsakliga handlingens syfte ska vara att uppfylla uppgiften. Syntesen av huvudsakliga och stödjande handlingar är ett handlingsalternativ. Ett flertal handlingsalternativ som alla är uppfyller kriterierna i stycket ovan presenteras sedan för taktisk chef.

När handlingsalternativen presenterats gör staben en bedömning av hur många trupper de behöver för att klara av uppdraget. De utgår från:

- Enhetens uppgift
- Egna och möjliga motståndares förflytningsvägar
- Så många handlingsalternativ för möjliga motståndare som möjligt, som ett minimum det troligaste och det farligaste

³¹ Ibid. sida 5-11 till 5-16

³² Förfarandet kan struktureras striktare och då bli ett diskussionsspel.

Därefter bestäms vilket antalsförhållande (med hänsyn taget till uppgift och terräng) mellan egna och motståndarens trupper som krävs för trolig framgång i varje uppgift, med början i huvuduppgiften. Var i terrängen fronten ska gå samt avledningsmanövrar vägs som nästa del in i handlingsalternativen. Sedan görs en första (teoretisk) utplacering av trupper. Först för huvuduppgiften vid det avgörande skeendet, sedan för stödjande uppgifter. Den första utplaceringen ska vara generisk till sin natur. Poängen med den första utplaceringen är att identifiera om tillräckligt med trupp finns för att kunna genomföra handlingsalternativen.

När den första utplaceringen är genomförd planeras manöverschemat (eng. *scheme of maneuver*), en beskrivning av hur de utplacerade trupperna ska bete sig för att uppfylla taktisk chefs avsikt. Att utveckla ett manöverschema innebär att förfinas den första utplaceringen med hänsyn till relationer mellan egna och vänligt sinnade trupper, mellan egna och fientligt sinnade trupper samt till terräng. Därefter koordineras egna truppers förflyttningar och handlingar. I denna fas ska det som i den första utplaceringen sågs som generiska trupper uttryckas i mer konkreta termer gällande vilken sorts styrka som ska utplaceras var. . Manöverscheman är omfattande och ska:

- Beskriva syftet med operationen
- Uttala var taktisk chef accepterar taktisk risk
- Identifiera kritiska skeenden med positiv effekt
- Peka ut huvuduppdraget med deluppgifter och syften
- Peka ut stödjande åtgärder med deluppgifter, syften samt hur de stödjer huvuduppdraget
- Beskriva reserven, hur den ser ut, var den ska lokaliseras, dess uppgifter och syfte
- Beskriva rekognosering och skyddsuppgifter
- Skissartat beskriva styrkans rörelser
- Identifiera manövrar som kan bli möjliga eller nödvändiga när operationen fortskrider
- Beskriva mål med och platser där kontakt med fientligt sinnade styrkor kan ske
- Ansvarsfördelning i operationsområdet
- Eldkoncept
- Prioriteter i ledning
- Föreskrivna formationer (om nödvändigt)
- Hur understödet ska prioritera
- Idé om hur terränghinder påverkar manövrar och eld
- Övervägning av motståndarens möjligheter att använda massförstörelsevapen

Mer kortfattat ska varje manöverschema beskriva en idé till ledning av trupperna som placerats ut, sådan att motståndarens mest troliga handlingsalternativ besegras. Denna ledning kan ses som en begränsning av underställd chefs handlingsfrihet. Ledning ska alltså vara så löst hållen att den ger underställda handlingsfrihet, men inom ramar så att högre chefs avsikt uppfylls.

Med färdigt manöverschema bestäms var staben ska gruppera och hur många enheter, av olika typer, den ska leda. Om det i denna del upptäcks ett behov av fler högkvarter än vad

som är möjligt med tilldelade resurser så ska inte handlingsalternativet förändras, bristen på ledning noteras endast som en brist i handlingsalternativet.

Efter att de fem ovanstående delarbetena är färdiga sätts det hittills gjorda arbetet ihop till ett färdigt handlingsalternativ. Ett sådant är indelat i två delar. Ett uttalande som tydligt beskriver hur en enhet ska uppnå sitt delmål och förklarar manöverschemat. I detta ingår uppdraget, slutmålet och en beskrivning av skådeplatsen. En skiss som ska ge en bild av handlingsalternativets manövrar. Tillsammans ska de två delarna beskriva vem, vad, när, var, hur och varför som utför en handling, samt vilka risker som finns och när dessa troligen är som störst.

Om tid finns ska sedan en briefing hållas där taktisk chef orienteras om

- De underrättelseprodukter som finns
- Motståndarens möjliga handlingsalternativ
- Uppdragsbeskrivningen
- Operativ och högre taktisk chefs avsikter (en och två nivåer upp)
- Handlingsalternativen
- Resonemanget bakom de olika handlingsalternativen

Taktisk chef bedömer sedan de olika handlingsalternativen. Om han eller hon förkastar samtliga startar steget om och nya handlingsalternativ tas fram. Om ett eller flera är acceptabla för chefen inleds nästa steg, analys av handlingsalternativ (krigsspel). Bild 1 sammanfattar framtagandet av handlingsalternativ.

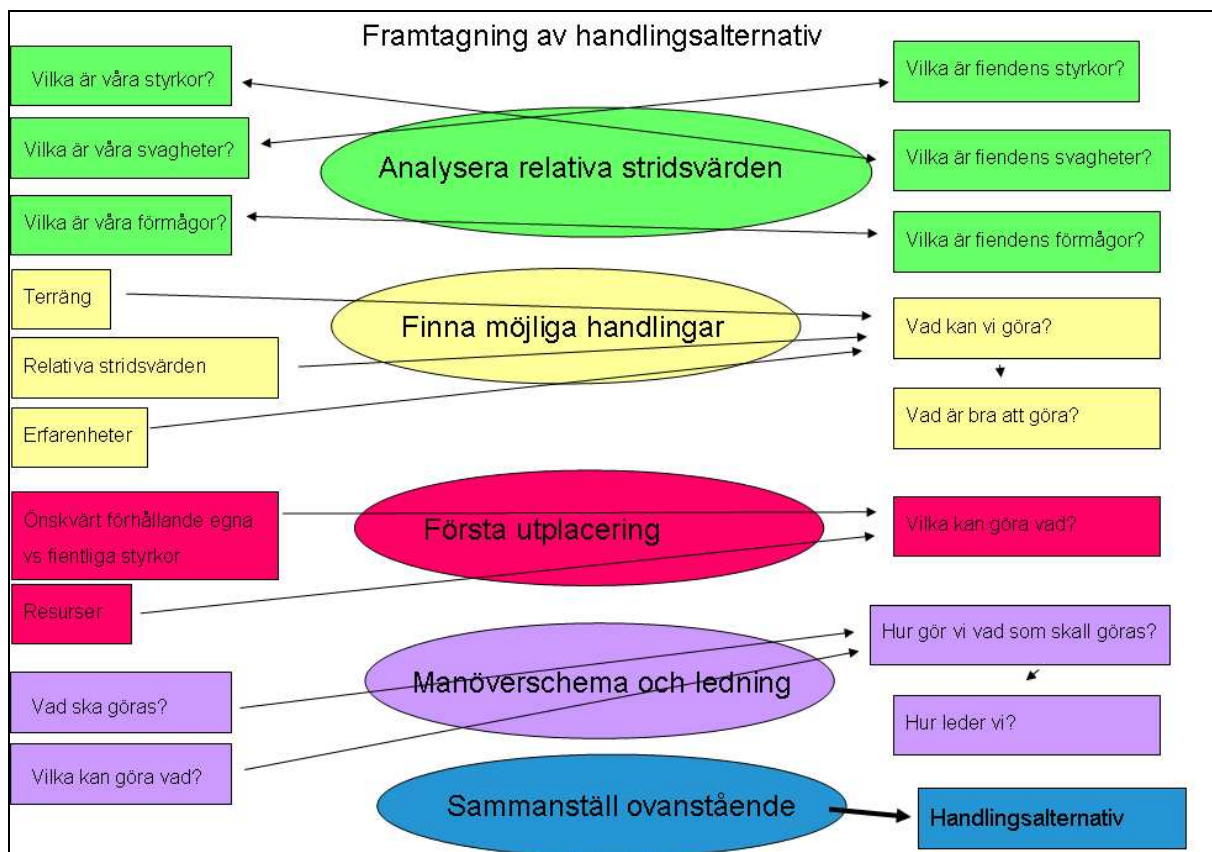


Bild 1: Framtagning av handlingsalternativ

4. Analys av handlingsalternativ (krigsspel)³³

De av taktisk chef accepterade handlingsalternativen ska analyseras genom krigsspel. Genom analysen ska fås fram vilket handlingsalternativ som utför uppdraget med minsta möjliga förluster och med största möjliga bibehållande av initiativ. Krigsspel hjälper dessutom chefen och staben att:

- Bestämma hur de maximerar egen styrka mot fientliga trupper samtidigt som de skyddar vänligt sinnade trupper och minimerar riskerna för skador på det civila samhället
- Få en ensad bild
- Förutse skeenden
- Bestämma förutsättningar och resurser nödvändiga för att lyckas
- Bestämma var och när egna förmågor ska tas i bruk
- Få en bild av fiendens styrkor, svagheter, maktcentra, slutmål samt önskvärda skeenden
- Identifiera vilken grad av koordinering som är nödvändig
- Bestämma vilken handlingsplan som uppvisar störst flexibilitet

Krigsspel ska vara en disciplinerad, stegvis, process som lutar sig tungt mot doktrin, men även mot taktiska bedömningar och deltagarnas erfarenhet. Krigsspel är det viktigaste arbetsmomentet när det gäller att analysera handlingsalternativ. Genom att krigsspela handlingsalternativ kan staben utveckla handlingsalternativet; finna handlingsalternativets styrkor och svagheter; testa hur väl ett handlingsalternativ står sig samt från ett handlingsalternativ utveckla en mer detaljerad plan. Det är viktigt att krigsspela varje handlingsalternativ för sig och vänta med jämförelser till nästa steg. Förutom stabspersonalen deltar följande funktioner i krigsspelet:

- Stabschefen leder stabens arbete under spelet
- Personalfunktionen är ansvarig för att bedöma förluster samt personellt stöd
- Underrättelsefunktionen spelar motståndarens chef
- Genomförandefunktion³⁴ ansvarar för metod i spelet. Genomförandefunktionen ska också dokumentera styrkor och svagheter i varje handlingsalternativ och bedöma hur logiska de är
- Logistikfunktionen analyserar handlingsalternativen ur underhållssynpunkt. Logistikfunktionen ska jämföra tillgängliga resurser med dem som behövs för underhåll i ett handlingsalternativ. Logistikfunktionen ska också tillse att förflyttningstider är rimliga.
- Förutom ordinarie stab och ovanstående funktioner ska experter ingå i spelgruppen. Vilka experter som ingår beror på uppdragets art. Experter bedömer handlingsalternativens rimlighet inom deras område.

³³ Ibid. sida 5-16 till 5-24

³⁴ Genomförandefunktionen är det som på engelska kallas "Operations" och som brukar ha ordningsnumret 3 i J-struktur.

Ett krigsspel måste förberedas för att resultatet ska kunna användas. Först ska de verktyg och det material samt data som behövs för spelet tas fram. Som minst ska ingå stabens nuvarande bedömningar, en händelsemall, inspelningsverktyg, de färdigutvecklade handlingsalternativen, kartor över skådeplatsen samt något sätt att symbolisera egna, neutrala och motståndarens enheter på kartan. Därefter listas tillgängliga enheter, både enheter för strid och understöd, samt vilka relationer som råder mellan behov och möjlighet till understöd. Denna lista på tillgängliga enheter används till alla handlingsalternativ som ska analyseras. Sedan listas de bedömningar som hittills gjorts och ses över en gång till.

Som fjärde del listas de avgörande skeendena och beslutstillfällena. Ett beslutstillfälle är ett tillfälle (eller en plats) där ett taktiskt beslut måste tas. Det ska inte framgå vilket beslut som måste tas, utan enbart att ett beslut måste tas samt när (var) det måste tas för att få största möjliga påverkan på eget eller antagonistiskt handlingsalternativ. De avgörande skeendena och beslutstillfällena kan vara olika beroende på vilket antagonistiskt handlingsalternativ som spelas och ett flertal listor måste alltså upprättas.

Därefter ska bestämmas hur spelet ska utvärderas. Kriterier ska sättas upp som används för att utvärdera handlingsalternativen efter spelet. Taktisk chef kan välja vilka kriterier som helst, beroende på avsikten med och typen av uppdrag det gäller. De kriterier som används för att utvärdera planerna ska dock inte enbart mäta framgång, utan även misslyckande. När det är bestämt efter vilka kriterier som spelet ska utvärderas ska spelmetod väljas. Valet av metod är upp till staben att bestämma så att det passar typen av uppdrag. Med spelmetod och utvärderingskriterier klara ska en metod väljas för att dokumentera spelets resultat. Två metoder för att dokumentera resultat som förordas är synkroniseringsmatris och anteckningsskiss. I synkroniseringsmatrisen synkroniseras händelser och handlingar tidsmässigt och med varandra. Bild 2 ger ett förslag på hur en synkroniseringsmatris kan se ut. Anteckningsskisser görs för varje avgörande skeende. Handlingar och beslutstillfällen i det avgörande skeendet numreras och till varje sådan skrivs information och tankar ned. Bild 3 ger ett förslag på hur en anteckningsskiss kan se ut.

Tid:		-12 h	-6 h	0 h	+6 h	+12 h
Fientlig handling:						
Beslutstillfälle:						
M a n ö v r a r	Typ A					
	Typ B					
	Typ C					
	Typ D					
Eldunderstöd:						
Ö v r i g t s t ö d	Typ 1					
	Typ 2					
	Typ 3					
	Typ 4					
Ledning:						

Bild 2: Mall för synkroniseringsmatris

Avgörande skeende						
Handelse- nummer	Handling	Reaktion	Tillgångar (trupper och resurser)	Besluts- tilfalle	Ledning etc	Anmärkning

Bild 3: Mall för anteckningsskiss

När bedömningsmallar är klara genomförs själva krigsspelet. Varje handlingsplan ska krigsspelas för sig, som minst mot motståndarens mest troliga respektive farligaste handlingsplan. Att krigsspela är ett försök att förutse hur striden kommer att utveckla sig. Varje utvalt skeende analyseras genom att överväga taktisk nivåns uppgift med de resurser som tilldelats de taktiska enheterna. Krigsspelet ska ske genom ett handling – reaktion – svar – förfarande. Handling begås av den sida som har initiativet varpå den andra sidan reagerar och sidan med initiativ svarar på reaktionen. Förfarandet upprepas tills skeendet som spelas är över eller tills taktisk chef bestämmer att ett handlingsalternativ måste förkastas. Att krigsspela är en tidsödande process då staben kontinuerligt ska överväga en mängd saker på detaljnivå. Detta illustreras bäst av vad som förväntas vara output av spelen:

- Förbättrade och förändrade handlingsalternativ med sidoalternativ för olika händelser
- Tydligare uttryckt var och när beslutstillfällen inträffar
- Identifiering av de viktigaste terrängavsnitten och hur de ska användas
- Förbättrad förståelse för motståndarens handlingsalternativ
- Förbättrad uppgiftsstruktur
- Vilka uppgifter som vilka enheter ska genomföra
- Fördelning av resurser till underställda enheter tillräckliga för lösande av uppgift
- Synkroniseringsmatris och/eller anteckningsskiss ifyllda
- En uppskattning av tidsåtgång för varje uppgift och hela uppdraget
- En uppskattning av fiendens förluster vid varje händelse
- En uppskattning om var massförstörelsevapen kan riktas mot egen trupp och var CBRN-skydd behövs³⁵
- Var reserv ska finnas och dess användning
- Vilket antagonistiskt handlingsalternativ som är farligast
- Var chefen med stab ska befinna sig
- Att finna ytterligare avgörande skeenden

³⁵ Kemiska, biologiska, radiologiska och nukleära

- Upptäcka ytterligare brister i stöd och underhåll
- Bestämma behovet av vilselednings- och överraskningsmanövrar
- Förbättrad förståelse för ledningsbehov
- Slutversion av plan för rekognosering och övervakning
- Förbättrad uppfattning om kritiskt informationsbehov
- Utvecklade planer för eld- och flygunderstöd, informationsoperationer, fältarbeten samt stödjande åtgärder
- Informationsbehov vid beslutstillfällen
- Tidsförhållanden som ska råda vid samling av trupp, attack och försvar
- Tidsförhållanden för förflyttning
- Vilka mål som har högsta prioritet
- Finna tidigare oupptäckta faror och bedöma vilken risk de är förknippade med
- **Analys och utvärdering av varje handlingsalternativs styrkor och svagheter**

Efter att krigsspelen genomförts bör en briefing hållas där stabens bild ensas. Vilka av de egna och motståndarens handlingsplaner som spelades, vilken metod som användes samt vilka antaganden som användes ska då gås igenom. För varje genomspelat eget handlingsalternativ ska också framgå de avgörande skeenden som spelades, motståndarens möjliga reaktioner och svar, om handlingsalternativet förändrats (eller bör förändras), handlingsalternativets styrkor och svagheter samt krigsspelets resultat.

5. Jämför handlingsalternativ³⁶

Det första som ska ske i detta steg är att varje stabsmedlem analyserar och utvärderar varje handlingsalternativ från sitt eget perspektiv. Genom en syntes av dessa utvärderingar, som ska använda sig av satta kriterier för utvärdering, ger staben ett omdöme om varje handlingsalternativ. Handlingsalternativets styrkor och svagheter vägs sedan mot varandra och ett omdöme om deras relativa för- och nackdelar fås. Denna jämförelse ska resultera i att staben beslutar om vilket handlingsalternativ som har störst möjlighet att segra över motståndarens mest troliga respektive farligaste handlingsalternativ. Detta ska dock inte vara det enda som övervägs: risk för soldater, utrustning och uppdrag; möjlighet att hantera oväntade situationer samt största möjliga handlingsfrihet för underordnade ska också vägas in.

Staben är fri att använda den metod som de anser bäst för att jämföra handlingsalternativ, så länge de använder sig av de utvärderingskriterier som beslutats om tidigare. En hjälp vid utvärderingen kan vara en så kallad beslutsmatris. Beslutsmatrisen listar utvärderingskriterierna, vilken tyngd de har (normalt beslutat av stabchefen) samt de olika handlingsalternativen. Varje stabsmedlem fyller sedan i värden (förslagsvis mellan ett och tre) för hur väl varje handlingsalternativ uppfyller varje kriterium inom det område för vilket stabsmedlemmen är ansvarig. Värdena sammanställs och ett numeriskt värde fås för varje handlingsalternativ. Det numeriska värdet ska inte vara det enda som används för att jämföra handlingsalternativen, men kan vara en hjälp i analysen.

³⁶ U.S. Army Field Manual No. 101-5 sida 5-24 till 5-26

Stabens utvärdering och jämförelser av handlingsalternativen ska resultera i ett förslag på vilket handlingsalternativ som ska användas. Staben ska sedan orientera chefen om:

- Högre nivåers avsikt
- Uppdraget
- Status på egna trupper
- Alla underrättelseprodukter
- Egna handlingsalternativ inklusive
 - Bedömningar som använts
 - För- och nackdelar hos varje handlingsalternativ (inklusive risker)
- Vilket handlingsalternativ som rekommenderas

6. Få bifall för handlingsalternativ

Efter att ha blivit orienterad ska taktisk chef besluta vilket handlingsalternativ som ska användas. Chef kan förkasta alla handlingsalternativ, i vilket fall hela processen måste starta om för att ta fram nya handlingsalternativ. Han eller hon kan också välja att förändra ett handlingsalternativ eller lägga fram ett helt eget. Om så är fallet måste staben krigsspela det förändrade eller nya alternativet enligt förra avsnittet. Om taktisk chef beslutar att använda ett av de föreslagna handlingsalternativen kan han eller hon samtidigt välja att förändra sin avsiktsförklaring eller sitt informationsbehov så att de bättre stödjer valt handlingsalternativ. Taktisk chef ska också besluta om vilka risker utöver de som finns med i bedömningen av handlingsalternativet som accepteras under utförandet. Samtidigt som taktisk chef tar ett beslut om handlingsalternativ ska också beslutas om vilka förberedelser och vilken repetition som krävs innan genomförandet. När taktisk chef tagit sitt beslut ska staben genast skicka förberedande order till lägre nivå.

7. Producera order³⁷

Det valda handlingsalternativet ska utvecklas till en färdig plan. Staben tar det valda handlingsalternativet och gör det till en detaljerad plan. Planen innehåller operationskoncept, manöverschema och eldunderstöd. Staben producerar också order att ge till underställda enheter i enlighet med planen.

Taktisk chef ska ge ut sitt eget operationskoncept som uttrycker var, när och hur taktisk chef planerar att använda sina enheter för att klara av uppdraget. Är det valda handlingsalternativet väl beskrivet kan taktisk chef använda det som sitt operationskoncept.

Taktisk chef ser över och godkänner de preliminära order som staben tagit fram. Dessa ges sedan till underställda. Taktisk chef och stab ska, i samband med att order överlämnas, hålla briefings med underställda för att säkerställa att de helt förstår taktisk chefs avsikt samt sitt uppdrag.

³⁷ Ibid. sida 5-26 till 5-27