



Effektivare studieverksamhet

– öka nyttan med spel och krigsspel

JANNE ÅKERSTRÖM, GÖRAN BERGSTRÖM, PETER RINDSTÅL,
ERIK NORDSTRAND OCH PETER HAMMAR

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
164 90 Stockholm

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

www.foi.se

FOI-R--3362--SE
ISSN 1650-1942

December 2011

Janne Åkerström, Göran Bergström, Peter
Rindstål, Erik Nordstrand och Peter Hammar

Effektivare studieverksamhet

– öka nyttan med spel och krigsspel

Titel	Effektivare studieverksamhet – öka nyttan med spel och krigsspel
Title	More efficient defence studies – increased utility through gaming and war gaming
Rapportnr/Report no	FOI-R--3362--SE
Rapporttyp/ Report Type	
Sidor/Pages	28 p
Månad/Month	December
Utgivningsår/Year	2011
ISSN	ISSN 1650-1942
Kund/Customer	Försvarsmakten
Projektnr/Project no	E53365
Godkänd av/Approved by	Magnus Jändel

FOI, Totalförsvarets Forskningsinstitut	FOI, Swedish Defence Research Agency
Avdelningen för Informationssystem	Information Systems

164 90 Stockholm	SE-164 90 Stockholm
------------------	---------------------

Sammanfattning

Spel är en metod som kan användas för att föra samman olika kompetenser för att dessa gemensamt ska kunna belysa och analysera en komplex frågeställning. Vidare är spel en lämplig metod när man vill fånga yrkeskunskap och professionell expertis som inte enkelt kan uttryckas i ord eller text. Inom ramen för Försvarmaktens studieverksamhet har spel använts under många år som en viktig metod för att finna svar på de frågeställningar en studie ska försöka besvara. Det har varit och är fortfarande vanligt att studiegrupper får metodstöd av operationsanalytiker från FOI. För dessa är det viktigt att ha kunskaper om hur man bäst använder spel.

Författarna har intervjuat ett antal erfarna operationsanalytiker i syfte att kunna samla in deras erfarenheter av att använda spel i studier och föra dessa vidare, dels till mindre spelvana operationsanalytiker, dels till officerare som intresserar sig för studieverksamhet. Författarna har också studerat olika militära metodhandböcker för att få en bild av hur dessa beskriver studier och deras roll i att utveckla Försvarmakten.

Rapporten innehåller en sammanställning av de viktigaste råd som intervjupersonerna har delat med sig, förslag på hur FOI kan förbättra sin förmåga att stödja FM studieverksamhet och avslutas med författarnas egna reflektioner kring detta ämne. Det råd som poängteras mest av intervjupersonerna är att studiegruppen måste ha syfte och mål med ett spel klart för sig innan man påbörjar förberedelserna. I detta ingår att ha bearbetat sina problemformuleringar och att ha klara frågeställningar som ska hanteras under speltillfället. Vidare poängteras även hur viktigt det är med dokumentation och att det är en central aktivitet för operationsanalytiker som deltar som metodstöd. Något som kan konstateras är att det verkar krävs förhållandevis stor erfarenhet för att kunna förbereda och genomföra ett bra spel utan externt stöd, något som såväl Försvarmakten som FOI bör beakta. Slutligen gör författarna reflektionen att själva förberedelserna för att genomföra ett spel verkar tvinga fram en konkretisering av de problem som ska studeras, vilket leder till att hela studieprocessen blir mer strukturerad. Frågan är om detta är anledningen till spel anses som en så flexibel och användbar metod, även för de mest skilda frågeställningarna.

Nyckelord: Spel, studieverksamhet, spelerfarenheter, metodstöd

Summary

Gaming is a useful method for bringing together a number of people with different areas of expertise, so that they together can evaluate and analyse a complex problem. Gaming is also a useful method when the objective is to knowledge and professional expertise that is hard to articulate explicitly. Gaming has been used rather extensively and for many years in the area of defence studies within the Swedish Armed Forces. It has been, and still, is very common that these studies are supported by operations research analysts from FOI, the Swedish Defence Research Agency, knowledge about how to best utilize gaming is very important to these analysts.

The authors of this report have interviewed several experienced operations research analysts about their experiences with gaming and asked for their advice regarding gaming within defence studies. The purpose is to make this knowledge available to less experienced analysts, and to military officers interested in defence studies. The authors have also studied military handbooks to understand how the conduct of, and methodological approach to, defence studies is described there.

This report consists of a collection of the most important advice given during the interviews, proposals as to how FOI could improve its ability to support defence studies conducted by the Swedish Armed Forces, and finally the reflections of the authors are presented. The piece of advice that was given the most importance by the interviewees was that the aims and purpose of the study at hand must be clear before beginning preparations to conduct a gaming session. Furthermore, the role and conduct of proper documentation of a gaming session was highlighted. This is usually a core activity for analysts assigned to a study. During the interviews it also became clear that a great deal of gaming experience is needed within a study group if it is to conduct a successful gaming session without external assistance. Finally, the authors conclude that the process of preparing for a gaming session in itself seems to enforce a structured way to approach the problems to be addressed, which has a beneficial effect on the work to be done as a whole.

Keywords: Gaming, defence studies, gaming experience, method support

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
1.1	Bakgrund.....	7
1.2	Syfte och mål	7
1.3	Avgränsningar och begreppsdefinitioner	7
1.4	Läsanvisning	8
1.5	Arbetsätt	8
1.6	Intervjupersoner	9
1.7	Spel i studier nu och då	9
2	När, varför och varför inte använda spel som metod?	11
2.1	Spela	11
2.2	Spela inte	11
2.3	Övrigt.....	12
3	Spelets syfte och roll i studien	13
4	Praktiska råd och erfarenheter	14
4.1	Roller.....	14
4.2	Grupper och deras storlek	15
4.3	Dokumentation och mallar	15
4.4	Underlag.....	17
4.5	Scenario	17
4.6	Tidsåtgång	18
4.7	Förberedelser.....	18
4.8	Genomförande	19
4.9	Efterarbete	19
4.10	Provspel	20
4.11	Deltagare.....	20
5	Förbättra FOI:s och OA:s förmåga att stödja spelverksamhet i Forsvarsmaktens studier	22
6	Spel i studier: - De viktigaste råden	23
7	Allmänna slutsatser och reflektioner	26
8	Referenslista	28

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Spel är en metod som har använts inom Försvarmaktens studieverksamhet under lång tid. Många som är engagerade i studier och spelverksamhet anser att det är mycket användbar metod som genom sina inneboende egenskaper lockar till delaktighet och att det är en metod som har en given plats bland de verktyg som operationsanalytiker använder i sitt dagliga värv. För att följa upp de rön som gjordes i projektet *Krigsspel*, har därför just spel som metod vid studieverksamhet varit föremålet för delar av årets verksamhet inom det nystartade projektet *Spel för konflikthantering och krig*.

På samma sätt som det tidigare projektet *Krigsspel*, är årets projekt en del av ett större forskningsprojekt inom ramen för Forsknings- och teknikutvecklingsverksamheten (FoT) som är initierat av Försvarmakten. Inom detta större projekt bedrivs forskning vid Försvarshögskolan (FHS), Totalförsvarets Forskningsinstitut (FOI) och Försvarets Materielverk (FMV).

För att bättre svara upp mot den tvådelade inriktning i uppdraget till FOI att projektet dels ska hantera såväl teorier kring spel, dels utveckla konkreta tillämpningar, har projektet under året bestått av två delar. Denna rapport behandlar som nämnts ovan spel som metod vid studieverksamhet och utgör den mer metodinriktade delen av projektet.

1.2 Syfte och mål

Projektets syfte har varit att bidra till en ökad förmåga hos FOI att stödja Försvarmaktens studieverksamhet genom att samla och delge goda råd och erfarenheter rörande spel som metod till yngre operationsanalytiker.

Målsättningen med denna rapport är att det ska vara en samlad presentation av praktiska råd och tips som erfarna operationsanalytiker delat med sig av rörande spel som metod vid studier

Den tänkta målgruppen för denna rapport är i första hand operationsanalytiker som är nya inom området försvarsmaktsstudier, men även i viss mån blivande och nuvarande studieofficerare.

1.3 Avgränsningar och begreppsdefinitioner

Vid FOI Försvarsanalys utarbetades under perioden 2009 till 2011 en internrapport om spelgenomförande¹ samt en internrapport om erfarenheter av att använda den förstnämnda rapporten². Föreliggande rapport är inte tänkt att på något sätt ersätta endera av dessa utan ska ses som ett komplement till dem. Tanken med denna skrift är att med personliga reflektioner från erfarna operationsanalytiker fördjupa och vidga den syn på studiespel som presenteras i de ovan nämnda rapporterna.

I denna rapport använder vi begreppet ”studie” för att beskriva en strukturerad process där man tar fram underlag för beslut rörande bl.a. materielanskaffning, nya strategiska koncept, förbandsutveckling och taktikutveckling. Vidare menar vi med begreppet ”spel” strukturerade diskussioner med ett scenario som gemensam utgångs- och startpunkt där

¹ Spel som metod för att analysera problem – Handbok för spel i seminarieform, Erik Nordstrand, FOI-D--0351-SE, 2009.

² Erfarenheter och reflektioner av spelstöd för studier och utredningar inom Försvarmakten under 2010 – Användande och utveckling av rapporten ”Handbok för spel i seminarieform”, Patrik Thorén et al, FOI-D--0405--SE, 2011

händelser och inspel används för att strukturera och driva diskussionerna framåt mot spelets mål.

I rapporten benämns spel använda i en studie (definierade enligt ovan) för studiespel. Denna rapport avhandlar just studiespel. De råd som ges och diskussioner som förs i rapporten skall förstås utifrån att de omnämns i kontexten studiespel.

1.4 Läsanvisning

Rapporten består av fyra huvudsakliga delar utöver inledningen. Den inleds med två kortare kapitel som avhandlar erfarenheter av spel som metod, inklusive frågan om när det är lämpligt respektive inte lämpligt att spela samt en diskussion rörande spelandets roll i en studie. Denna del rekommenderas den som är intresserad av de mer metodologiska aspekterna av spel i studier.

Efter detta följer ett omfattande kapitel som beskriver de olika praktiska råd och erfarenheter som vi har fått under arbetet. Dessa är sorterade enligt ett antal olika rubriker som rör de praktiska aspekterna av spelverksamhet såsom roller, dokumentation och hur spelprocessen kan se ut. Denna del riktar sig främst till den som ska genomföra eller delta i ett studiespel och söker lite hjälp eller stöd.

Del tre består av ett kapitel som beskriver olika förslag, som framkommit i intervjuerna, på hur FOI skulle kunna förbättra sin förmåga att stödja Försvarmaktens studieverksamhet. Denna del är främst avsedd för FOI självt, men ger även en bild för personer utanför FOI om vad som krävs för att Försvarmakten även fortsättningsvis ska kunna erhålla kvalificerat metodstöd för studieverksamheten.

Rapporten avslutas med två kapitel. Det första av dessa innehåller de viktigaste råden vi har samlat in under vårt arbete; de som under våra intervjuer har framhållits som ”skriver ni bara om en sak, ta då med det här!”. Det slutliga kapitlet är ett försök att samla de reflektioner och slutsatser om spel i studier som vi själva har gjort under arbetets gång. Denna del riktar sig till den som redan har viss erfarenhet och vill få essensen av denna rapport.

1.5 Arbetssätt

Arbetet i projektet har i huvudsak bedrivits i form av intervjuer av erfarna operationsanalytiker med vana från studiespel. Arbetet inleddes med att projektgruppen tillsammans valde ut ett antal viktiga frågor som vi ville diskutera kring och som sedan bearbetades till ett frågeformulär. Därefter valde vi ut ett antal operationsanalytiker från Avdelning Förvarsanalys på FOI och kontaktade dem angående möjligheten att under ca 1 timme få diskutera spel i studier. Personerna valdes dels på grundval av deras erfarenheter av studier, dels för att de skulle representera lite olika inriktningar av studier.

När gruppen hade genomfört samtliga intervjuer sammanställdes dessa och resultatet analyserades för att hitta gemensamma områden. Efter att ha grupperat information på ett lämpligt sätt, utformades den till löpande text och bearbetades för att passa i rapportformat.

Vidare har vissa litteraturstudier genomförts, främst Försvarmaktens Handbok i Studiemetodik³ (HStud 2007, M7740-714051), Handbok för Försvarmaktens målsättningsarbete – Förband (H MÅL FÖRB)⁴ samt CD&E Metodbeskrivning⁵. Syftet

³ Försvarmaktens Handbok i Studiemetodik (HStud), 2007 års utgåva (M7740-714051)

⁴ Handbok för Försvarmaktens målsättningsarbete – Förband (H MÅL FÖRB), 2011 års utgåva (H Mål Förb 2011 M7739-352030)

⁵ CD&E Metodbeskrivning, version 1.0, 2009 års utgåva (HKV 21 000:66476)

med litteraturstudierna har varit att öka vår förståelse för hur spel beskrivs i de handböcker som idag används för aktiviteter där studier på olika sätt förekomma.

1.6 Intervjupersoner

De personer som har intervjuats är:

Alexander Ahl

Anna-Lena Berg

Erik Nordstrand

Jan Frelin

Jan Henningson

Lars-Åke Hansson

Patrik Thorén

Peter Rindstål

1.7 Spel i studier nu och då

En fråga som togs upp vid våra intervjutillfällen var om det har skett någon förändring i hur spel används som metod nu jämfört med när intervjupersonen först träffade på detta. Av svaren vi fick kan vi konstatera två saker – dels att det har skett ett skifte vad avser syfte och mål med studierna under denna period, dels att det har varit en nedgång i studieverksamhet och spel under 1990-talets senare del och 2000-talets första del.

När det gäller skiftet i mål och syfte med studier har Försvarsmakten gått från att planera mot en väldefinierad motståndare till att i högre grad planera för andra verksamheter där motståndarens agerande och inflytande har mindre betydelse för de frågor som studeras. Karaktären av spel har som en konsekvens av detta förändrats från traditionella krigsspel, med en tydlig röd och blå sida med strukturerade avdömningar, till spel med mindre behov av röd och blå interaktion och precisa avdömningar. I stället genomförs ofta scenariobaserade diskussioner av seminariekaraktär i en samlad grupp.

Tidigare fanns det en studieorganisation inom vilket ett stort antal studier bedrevs med OA-stöd. Idag finns inte denna organisation och antalet studier är betydligt färre. De försvarsmaktsgemensamma studierna som tidigare omfattade ett större antal spelveckor med upp till 100 deltagare genomförs i en mycket reducerad omfattning, om ens alls. Vidare har antalet stabs- och förbandsövningar där spel för insatsplanering kan ingå som en naturlig komponent minskat kraftigt och hoppas dessutom ofta över. Kunskapen på bredden men även djupet om vad spel är, vad det kan användas till och hur det kan användas har därför försvagats sedan 1990-talet. I mitten av 90-talet visste studiemedlemmarna (officerarna) vad spel i studier var, det behövde inte diskuteras. På samma sätt som att officerarnas kunskap sjunker genom frånvaron av spelande sjunker naturligen även operationsanalytikerns kunskap av samma skäl. Senare i tiden har i flera fall seniora operationsanalytiker efterfrågats i studierna för att förklara vad spel är och hur det kan användas. Detta är bra men visar på behovet av att återta den kunskap som funnits tidigare och att utveckla den vidare för de behov som finns idag.

Uppfattningen om vad spel i studier är och hur de ska genomföras har mot bakgrund av ovanstående således förändrats över tiden. Personer med varierande grad av tidigare erfarenheter kan därför ha olika bilder av vad spel är, hur de ska användas/genomföras och vad som är "det normala". Som metodstöd vid studier och spel för dessa är det viktigt att

komma ihåg detta och att bidra till att studiegruppen och tillkommande speldeltagare ensar kring syfte och mål med spelverksamheten.

2 När, varför och varför inte använda spel som metod?

För att ha nytta av spel och för att genomföra spel på ett så konstruktivt och givande sätt som möjligt är det viktigt att ha klart för sig i vilka situationer användandet av spel kan ge goda resultat. I intervjumaterialet hittas ett flertal indikatorer på när spel är en bra metod respektive en mindre bra metod.

2.1 Spela

Spel utpekas av de intervjuade som en metod som ger goda resultat om studien står inför ett problem med många olika lösningsförslag, eller en situation där studiegruppen önskar pröva flera alternativ. Spel kan med fördel användas då studien vill undersöka en situation där utfallet av situationen är oklar, det vill säga utfallet kan vara olika beroende på ageranden. Spel utpekas också som en metod som är väl anpassad för att undersöka frågor kopplade till ett förlopp.

Spel omtalas också som ett bra verktyg för att belysa komplexa frågeställningar ur ett flertal perspektiv. När olika kunskaper och kompetenser måste sammanföras för att angripa ett problem är spel en fungerande metod. Genom att de olika kompetenserna möts och diskuterar i en strukturerad miljö (spelet) skapas möjligheten att den sammanlagda kunskapen blir större än dess enskilda delar.

Spel kan även vara ett verktyg för att ta fram kunskap som inte är möjlig att läsa sig till. Vad en människa skrivit ner är i bästa fall en ögonblicksbild av den kunskap personen hade vid nedskrivningstillfället. Men kunskap och förståelse utvecklas ständigt. Vid ett spel kommer den senaste kunskapen fram, anpassad för spelets situation. Dessutom är viss typ av kunskap av den sort som inte går att skriva ner, även denna kunskap kan fås fram via spel.

En annan fördel med spel som metod, som kanske inte är en anledning i sig att spela men som ökar nyttan av att ha genomfört spel, är att spel automatiskt förankrar sitt resultat hos speldeltagarna, bland annat studiegruppen men även hos externa deltagare.

Ofta omnämnt av intervjupersonerna är att spel är en arbetsmetod som uppfattas som stimulerande och rolig att använda sig av. Detta kan tyda på att spel ger goda resultat, den som har roligt torde göra bättre ifrån sig än om motsatsen råder.

2.2 Spela inte

En annan metod än spel bör, enligt intervjupersonerna, övervägas om de situationer man ska hantera har klara och tydliga utfall som inte påverkas av tänkta aktörers agerande.

Generellt framstår i intervjuerna en bild av att andra metoder än spel ska användas om det går. Det vill säga om det som man är ute efter är av sådan karaktär att det kan beräknas eller läsas sig till behöver spel inte användas.

Spel är även beroende av gott underlag för att ge goda resultat. Om man står inför en situation där man upplever att underlagsbristerna är så stora att detta kommer vara ett problem även om man begränsar frågeställningen eller avgränsar spelsyftet så bör man inte spela.

Ett exempel på när tänkta spel ersatts av en annan metod är när problemet, verkan av IED på fordon under olika förutsättningar, efter en analys inte visade sig vara av spelkaraktär

utan det var lämpligare att experter från FMV och FOI genomförde faktainhämtning och tabellmässiga jämförelser mellan verkansdel och målobjekt och sedan bedömde utfallet.

2.3 Övrigt

Det framgår av intervjuerna att spel endast är en metod av flera som går att och ska användas. Denna åsikt baseras dels på att alla problem hanteras bättre av att angripas med flera olika metoder, dels på att spelresultatet påverkas av spelets upplägg, deltagare, antaganden etc. och därför måste kompletteras med andra analyser för att vara tillförlitligt.

Jämfört med andra metoder är spel en relativt kostsam metod. Det kräver omfattande resurser både i antal personer och i antal timmar. Detta beror bl.a. på att själva spelet inte bara är den enda verksamheten kopplat till ett spel. Mycket tid måste även läggas på förberedelser och analys (efterarbete).

Ett exempel på alternativ till spel, och som kan användas för frågeställningar liknande dem som ofta hanteras i spel, är simuleringar. Simuleringar kan ge goda resultat med oftast god möjlighet att se varför man fick det resultat man fick. Simulering kräver dock än mer omfattande underlag och antaganden än spel. Om det inte finns en färdig simuleringsmodell kan det vara kostnadsfälligt effektivare att spela än att utveckla en modell. Simuleringar ger heller inte samma möjlighet till interaktion och innovation som spel. Intervjupersonerna är splittrade i frågan huruvida spel eller simulering upplevs som mest trovärdigt av studiedeltagarna.

3 Spelets syfte och roll i studien

Det är inte självklart att en studie ska innehålla ett eller flera speltillfällen. Tidigt i en studie står deltagarna inför ett metodval. Det är i den tidiga fasen av studien som det är lämpligast att reflektera över hur spel kan bidra och överväga om det är en av de metoder som bör användas. Studiefrågan ska styra metodvalet. Om frågan eller delar av frågan som studeras lämpar sig för spel (se gärna kapitlet ovan för en kort genomgång av vilka typer av frågor som lämpar och inte lämpar sig för spel) så menar intervjupersonerna att det är viktigt att spelet utformas för att tillhandahålla de svar och det analysunderlag som efterfrågas. För att så ska vara fallet måste de frågor studien ska besvara bli belysta under speltillfället. Ett exempel från intervjuerna är att vid ett spel för att utvärdera olika alternativ måste spelet alltså utformas till att belysa tydliga skillnader mellan de olika alternativen.

Det finns många olika bilder av vad spel är. Det är därför viktigt att förklara vad man avser med spel i varje enskilt sammanhang. Viktigast är dock inte begreppet utan vad och hur man praktiskt avser att göra.

Av intervjumaterialet framgår att ett spel måste ha ett tydligt uttalat syfte, och för att spelet ska vara till nytta skall rimligen syftet med spelet vara att belysa och söka besvara frågor av klar relevans för studien. För att detta ska kunna uppnås måste dessa frågor konkretiseras, det gäller även hur resultatet ska omhändertas.

En ofta återkommande erfarenhet i intervjuerna är att då spel har som syfte att få fram svar på konkreta frågor är det viktigt att alla speldeltagare är införstådda med spelets syfte och att spelet kan ge svar på de frågeställningar som ska undersökas. Spelets primära syfte skall vara bestämt i förväg, förmedlat till och förstått av alla deltagare och spelet ansatt utifrån detta. Utvikningar kan dock i vissa sammanhang vara både accepterat och viktigt. Det kan ibland leda till att nya, intressanta frågeställningar kan identifieras. Dessa bör dock hanteras vid senare tillfällen, t.ex. under analysfasen.

I intervjumaterialet finns också exempel på att spel kan ha mer än ett syfte, varav alla inte behöver vara kända av alla deltagare. Ett exempel på ett sådant ytterligare syfte är att få förankring för resultat av studien (jämför med kapitlet ovan). Det är möjligt att ha sådana sekundära syften och ändå få ett gott resultat av ett spel, men ett sådant syfte är enkom inte, enligt intervjuerna, tillräckligt för att motivera ett användande av spel.

Enligt intervjuerna är det som ett spel konkret bidrar med ett strukturerat sätt att få fram den kunskap som finns hos de experter som deltar i spelet, i bästa fall en syntes av den samlade kompetensen.

Även om man tidigt i studien identifierat att spel kan vara en bra metod för de problem som ska undersökas så måste de idéer och alternativ som ska testas via spel ha nått en viss mognadsgrad innan metoden spel kan komma till sin fulla rätt. Det inledande arbetet med att spåna fram en mängd idéer sällas sedan ner till allt färre vilket gradvis leder till att studien når en mognadsgrad där spel blir en allt lämpligare metod.

I intervjuerna nämns också att det finns ytterligare en fördel med att ha med spel som en av metoderna i en studie. Då spel kräver konkretiserade frågeställningar och strukturerade diskussioner kan ett inplanerat speltillfälle ge extra drivkraft till arbetet i en studie. Ett inplanerat spel fokuserar studiens arbete och får en pådrivande funktion genom att syftet med spelet och studien konkretiseras samt att underlag, spelfrågor etc. måste tas fram. Om exempelvis studieuppgiften är ytterst komplex eller oklart formulerad, dvs. har oklara frågeställningar, kan andra metoder behöva tillämpas för att skapa förutsättningar för att genomföra spelet.

4 Praktiska råd och erfarenheter

Denna rapport är skriven i syfte att samla och presentera erfarenheter och råd från operationsanalytiker med gedigen spelarefarenhet. I detta kapitel beskrivs de råd som det samlade intervjumaterialet gett upphov till. För att förbättra läsbarheten och tillämpningsmöjligheterna är kapitlet (och därmed även råd) uppdelat i olika områden.

4.1 Roller

Enligt intervjupersonerna är en viktig förutsättning för ett lyckat spel att alla deltagare har tydligt definierade roller under spelet. De tydliga rollerna bör vara delmängder av en lika tydlig organisation. På detta sätt säkerställer man att alla deltagare vet i vilket skede av spelet som man befinner sig, vad som sker samt vad som förväntas av dem. De tydliga rollerna och uppgifterna bör inte begränsas till själva speltillfället. Under både för- och efterarbetet är det, enligt intervjupersonerna, minst lika viktigt som under spelet att alla inblandade vet vilken roll och därmed vilka åtaganden de har och vilken uppgift de förväntas utföra. Förutom tydliga roller förespråkas singulära roller. Av intervjumaterialet framgår även att det är ett tillräckligt krävande uppdrag att uppfylla en roll i ett spel, att ha fler än en, eller en roll och extra uppgifter, riskerar att göra det svårt att få kvalitet i arbetet. Dokumentatör är den roll som i intervjuerna tydligast utpekats som den uppgift som ska skötas av en person som inte har någon annan roll under spelet.

För att som operationsanalytiker få den egna rollen i en studie tydliggjord för övriga deltagare ges i intervjumaterialet rådet att i inledningen av studien se till att bli introducerad av studieordföranden eller sekreteraren inkluderat vad operationsanalytikern är tänkt att bidra med. Operationsanalytikern bör således tillse att få en, enligt ovan, tydlig roll tilldelad sig.

Den traditionella rollen för en operationsanalytiker, enligt de genomförda intervjuerna, i ett spel är att dokumentera och ge metodstöd. Själva spelet leds oftast av en officer, vanligen studiesekreteraren eller studieordföranden som också leder studien. De råd som framkommer i intervjuerna är att den med mest erfarenhet av spel bör vara den som leder spelet. Om det är en operationsanalytiker och inte en officer kan den vedertagna rollfördelningen behöva justeras. Enligt intervjuerna blir det allt vanligare att operationsanalytiker har en större erfarenhet av studiespel än officerare. Att som operationsanalytiker få rollen som spelledare är alltså troligt idag. Intervjupersonerna jämför arbetet med att leda ett spel med att leda en arbetsgrupp i ett projekt av något slag. Själva poängen med ett spel är att få fram den kunskap som de deltagande experterna har. Den som leder spelet måste alltså vara ödmjuk inför sin uppgift och förstå att uppgiften är att få fram deltagarnas kunskaper. Speldeltagarna måste ha förtroende för den som ska leda spelet. En erfarenhet är att det är lättare att ha förtroende för en väl förberedd spelledare.

Roller som avdömande bör, enligt de intervjuade, inte tilldelas en militär med en mycket högre rang än speldeltagarna. En alltför hög militär chef, relativt speldeltagarna, bör heller inte vara spelledare. Detta riskerar då att hämma gruppdiskussionerna och resultatet kan påverkas negativt.

För både spelledare och dokumentatör är det viktigt att ha åtminstone allmän kunskap i ämnet som ska behandlas. Om spelledaren själv är expert i ämnet finns det dock en risk att spelledaren tar upp för stor del av diskussionsutrymmet själv, istället för att låta de inbjudna experterna komma till tals. Spelledningens viktigaste förmåga är att kunna leda en grupp. Samtidigt är det viktigt att, som operationsanalytiker, förstå att utan erfarenhet eller kunskap om ämnet kan man visserligen lämna metodhjälp men det är svårt att bedöma innehållet i de svar spelet ger. Om man inte är insatt i ämnet är det också risk att energi måste läggas på att förstå vad som sägs istället för att fokusera på spelmetoden eller dokumentationen. I intervjuerna föreslås att man som spelledare ska vara så insatt i ämnet

som spelet avhandlar att man utan större svårigheter kan följa med i diskussionen. Som dokumentatör kan det vara bra att ha djupare kunskap för att hinna förstå och kunna relatera till det som sägs i diskussionen och därmed dokumentera det som är relevant.

Oavsett den roll som en operationsanalytiker får i en studie och ett spel är det de intervjuades erfarenhet att förväntningarna är höga. En uppgift som operationsanalytikern förväntas ta på sig är att se till att diskussionerna håller sig inom ramarna för spelet. De intervjuade menar att generellt som metodstöd i en studie så förväntas man ha förslag på arbetsmetoder och lösningar förberedda i förväg. Förutom att vara väl förberedd med metodförslag och hela tiden vara ett steg före i tanken med var man vill ta arbetet med studien så förväntas operationsanalytikern också under möten vara beredd att intervensera då det uppstår tillfällig ”förvirring”. De intervjuade menar alltså att operationsanalytikern får vara beredd på att både ge förberedda metodförslag och sådana som behövs för stunden.

De intervjuade menar att operationsanalytikerns viktigaste bidrag ofta görs inför beredelseskedet till ett spel, där operationsanalytikern kan driva att för spelet rätt arbeten genomförs och nödvändigt underlag tas fram. I genomförandet blir operationsanalytikerns roll att säkerställa att spelet drivs på rätt sätt, titta på avdömningar och se till att dokumentation genomförs.

4.2 Grupper och deras storlek

Spel används ofta för att få fram kunskap som finns hos speldeltagarna. Att få fram kunskap från alla inbjudna till spelet ställer krav på storleken på de grupper som genomför spelet. Är spelgruppen för liten skapas inte förutsättning för diskussion på en givande nivå. Är spelgrupperna däremot för stora finns risken att alla inte kommer till tals. Som en av de intervjuade uttrycker det ”Med 50 personer i samma rum får du inte 50 åsikter”. Dessutom begränsar ofta fysiska förutsättningar, som storleken på de lokaler som finns att tillgå, den möjliga gruppstorleken.

Åsikterna hos de intervjuade går isär om vad som är en optimal storlek för en spelgrupp. Den dominerande åsikten verkar vara att vid cirka tio deltagare går den övre smärtgränsen för hur många deltagare en grupp kan ha för att fungera optimalt. Men det finns även bland de intervjuade åsikter om att det inte finns något övre värde för hur många deltagare en grupp kan ha och ändå fungera väl i en spelsituation samt att tal lägre än tio är den övre gränsen för optimala grupper i spelsammanhang.

Om ett spel av något skäl kräver mycket stora grupper är ett råd att man använder sig av delade spelgrupper. Detta gör att man får mer hanterbara gruppstorlekar. Rådet gäller för den typ av spel som diskuteras i denna rapport, dvs. i form av strukturerade gruppdiskussioner.

4.3 Dokumentation och mallar

Ett råd som ges i intervjuerna är att inte underskatta behovet att dokumentera. Det som utpekats som särskilt viktigt att dokumentera är:

- de antaganden man gör förutom det som är givet av spelramarna
- egna avdömningar
- frågor som man inte förstår och man måste hantera i efterhand
- viktiga slutsatser och argumenten för och emot olika slutsatser

Generellt syftar dokumentation till att man i efterhand ska kunna förstå varför ett visst resultat kom fram ur spelet.

I många fall är det inte uppenbart under spelet vad det är man behöver dokumentera, utan detta visar sig först under efterarbetet. Därför ger intervjupersonerna rådet att dokumentera så mycket som möjligt för att ha möjligheten att senare sålla i materialet.

De intervjuade låter förstå att dokumentation kan ske på olika sätt. Dokumentationen kan föras med öppet protokoll, där anteckningarna projiceras så alla kan se vad som dokumenteras under pågående spel, eller med dolt protokoll som endast ses av dokumentatören. Ett möjligt problem med att använda öppet protokoll är att deltagarna kan fokusera på dokumentet istället för diskussionen. Detta problem, menar några av de intervjuade, kan hanteras av en erfaren spelledare. En bra struktur med frågor i det öppna protokollet hjälper till att fokusera spelgruppen på vad som diskuteras för stunden och genom återkommande återkopplingar kan deltagarna stödja i att kvalitetssäkra det som har skrivits.

En fördel med att istället använda dolt protokoll är också att det är mer avslappnat för dokumentatören, som kan jobba mer fritt och använda eget språk vilket underlättar. Jämför dock med stycket ovan under Roller där det talas om kunskap om och förståelse för sakområdet.

Ett annat råd är att det är bra att strukturera dokumentationen, anteckningarna kan t.ex. kopplas till moment eller tidpunkt i spelet, eller till de olika frågeställningar som ska besvaras. Ett sätt att tillse att man får en strukturerad dokumentation är att använda på förhand framtagna mallar för dokumentationen, vilket diskuteras vidare nedan.

4.3.1 Mallar...

Att använda dokumentationsmallar kan bli ett stöd för såväl förberedelser som genomförande och även utgöra en grund för analysen. Under förberedelsearbetet kan det vara bra att arbeta utifrån styrda mallar för att säkerställa att allt man vill få ut av spelet kommer att beröras. Det finns i intervjumaterialet skilda åsikter om värdet i att använda mallar. En vanligt förekommande mening bland de som förespråkar mallar är dock att den främsta förtjänsten av detaljerade mallar är att utarbetandet av dessa säkerställer att spelet genomförs så att rätt frågor besvaras. Sedan måste man vara beredda att göra avsteg från mallen under spelets gång. Några intervjuade varnar för att använda mallen alltför bokstavligen då det kan försvåra att finna för spelresultatet relevanta diskussioner i dokumentationen. Det uttrycks också vara viktigt att ha punkter för övriga anteckningar i mallen, så även sådant som inte passar i mallens struktur kan fångas in. Ett generellt råd som ges är att hellre dokumentera för mycket än för litet och komplettera mallen med andra anteckningar.

4.3.2 ...och deras begränsningar

En risk med att använda mallar, som omtalas i intervjuerna, är att användandet på ett oönskat sätt styr utgången av spelet. Det är därför bra att tänka noga på om man ska använda mallar och i så fall vad som ska stå i mallen.

Som påpekas i intervjuerna kan en dokumentationsmall inte hantera om något oväntat dyker upp under spelet. För att komma runt detta kan mallar utformas så att de innehåller punkterna "övriga frågor" och "frågor vi borde gå vidare med". De intervjuade pekar på att det i sådana fall är viktigt att inte avbryta diskussionen bara för att den inte passar mallen och att den är förberedd för, utan istället försöka göra antaganden, spela igenom situationen och dokumentera så noggrant som möjligt.

Att undvika att bli låst till mallen utpekade som viktigt. Med andra ord att kunna diskutera nya frågor eller bara skriva ned idéer så de dokumenteras och kan analyseras i efterhand. Den som äger frågan (studien) bör finnas med och bedöma vad som är viktigt att omhänderta. Det anses också bra att innan spelet tänka på hur slutsatser ska hanteras som är viktiga för studien men ligger utanför spelet och således vara observant på förekomsten av sådana under spelet. Ett visst mått av flexibilitet och förmåga att avvika från spelupplägget sägs av de intervjuade ofta vara positivt för spelets och därmed studiens resultat.

4.4 Underlag

Enligt intervjuerna är underlagsframtagning en viktig del av förberedelsearbetet och ofta en utmaning. Ett råd som ges är att försöka identifiera behov av och brister i underlag och sätt att hantera dessa brister i god tid.

Generellt består underlag inför ett spel av avvägningsmodeller, strukturer och scenario. Enligt intervjuerna finns ofta brister i underlag, t.ex. brist på eller gammal data. Det råd som ges är att försöka hantera bristerna istället för att lägga stora mängder arbetstid på att leta efter underlag som kanske ändå inte finns att hitta.

Ett förslag på hur man kan hantera bristande eller avsaknad av underlag är att använda studiegruppen för att diskutera ihop något som känns som relevant underlag för avvägning. Även om man inte kan finna det rätta underlaget ger detta förfarande konsensus om vad som ska användas. Ett annat sätt att lösa brister är att låta någon helt utomstående sköta avvägningar, men med studiegruppens egen osäkerhetshantering av resultatet.

I intervjuerna sägs också att det är viktigt att ha rätt nivå på underlaget. Underlaget måste anpassas efter både den situation som ska undersökas i spelet och för de deltagare som är inbjudna. Två exempel som ges på detta är att för ett spel om markstrid på divisionsnivå är det inte relevant med underlag som ingående beskriver prestanda på beväpningen på ett specifikt fordon. Det andra exemplet är från ett spel där kännedom om en viss modell var en förutsättning för framgång. Modellen var dock för omfattande för att deltagarna skulle hinna sätta sig in i den innan spelet. Deltagarna var därför inte tillräckligt kunniga vid speltillfället.

4.5 Scenario

De intervjuade menar att för att få nytta av spelet måste man se till att spänna upp utfallsrummet. I studier är det centralt att i förberedelserna få en bra alternativgenerering. Ett råd för att åstadkomma detta är att jämföra med kraven på olika alternativ som anges i GOP⁶ och CODP⁷, bl.a. att alla alternativen ska vara godtagbara, kunna lösa uppgiften och vara tillräckligt olika.

Intervjuerna säger också att om man inte hinner med så mycket som man önskar är det bättre att försöka hantera ett scenario med större djup än att bara översiktligt försöka hinna med flera scenarier.

Det är dock viktigt att påpeka att man inte får dra för långtgående eller generella slutsatser om man bara har ett begränsat antal scenarier att utgå ifrån.

⁶ Guidelines for Operational Planning, NATO

⁷ Comprehensive Operations Planning Directive, NATO

4.6 Tidsåtgång

En erfarenhet från i dag aktuella spel är att det avsätts för lite tid till själva genomförandet. Detta innebär att en operationsanalytiker som stödjer ett spel har ett ansvar för att se till att man sparar tid genom att fokusera på rätt frågor.

Spel är tidskrävande. En erfarenhet från flera av de intervjuade är att själva spelgenomförandet bara är en liten del av spelet. Mycket tid måste också avsättas både för förberedelser och för efterbete. Goda förberedelser är avgörande för att nå resultat, ”det går inte att bara slänga ihop ett spel” som en av de intervjuade uttrycker det.

En erfarenhet är att den tilldelade tiden ofta är knapp och att det är en utmaning att under förberedelsearbetet ta fram fullgott underlag. På samma sätt är det också ofta som man inte hinner med allt man önskar under spelet. Därför är det viktigt för operationsanalytikern att veta vad som absolut måste fram, till vilken kvalitet detta måste tas fram och därvid endast göra fördjupningar på det som är mest relevant för studiens resultat. Att kunna prioritera under spelgenomförandet och ha en löpande tidsplanering utpekade också som viktigt.

4.7 Förberedelser

Förberedelser utpekade av de intervjuade som avgörande för att åstadkomma ett bra spel. Förberedelser tar tid, men utan tillräckliga förberedelser ger spelet sällan de resultat som efterfrågas. Förberedelser innebär:

- definiera vad spelet ska bidra med till studien
- definiera vilka frågor spelet ska svara på
- fundera på hur man ska spela för att nå svaren
- ta fram det underlag som krävs
- identifiera vilka deltagare som behövs
- utarbeta dokumentationsmall (om sådan ska användas)

I förberedelserna beskrivs bakgrunden för och förväntningarna på spelet. Detta är viktigt bl.a. för att ensa deltagarnas bild inför det kommande spelet. Detta omtalas som särskilt viktigt om speldeltagarna är ovana vid metoden spel. Ett råd som ges här är att så långt som möjligt definiera alla begrepp som ska användas innan speltillfället. Som tidigare nämnts går mycket av spelen ut på att spara tid, allt som inte absolut behöver göras i storgrupp ska därför göras i förberedelsearbetet.

Ett råd som ges är att redan innan man spelar, tänka på hur efterarbetet ska gå till, framför allt vilka data man vill att spelet ska bidra med till studien och hur dessa ska hanteras. En annan del av förberedelserna som utpekade som viktig är att bestämma hur man avser omsätta spelresultaten till slutsatser för studien.

För att kunna genomföra ett givande spel menar de intervjuade att spelstödet (operationsanalytikern) måste vara införstådd med alla syften, öppna såväl som dolda, för att kunna arbeta mot samma mål som uppdragsgivaren.

De intervjuade menar att det är möjligt att ha både primära och sekundära, ibland omnämnda öppna respektive dolda, syften med ett spel, så länge spelstödet vet om dessa. Sekundära syften kan vara sådana som inte direkt handlar om att lösa studiefrågan, utan kanske att få förankring kring en frågeställning. I intervjumaterialet finns exempel på när uppdragsgivaren har haft för speldeltagarna dolda syften. I exemplet hanterades detta genom att operationsanalytikern i dialog med uppdragsgivaren omdefinierade det övergripande syftet med spelet så att även de sekundära syftena blev välformulerade, kunde beaktas vid planeringen och presenteras för speldeltagarna. Erfarenheten är att i ett sådant fall kommer man ofta fram till att man kan kommunicera även de sekundära

syftena. Det utpekade också som bra om studiesekreteraren och helst även studieordföranden är med under hela processen. Detta leder till ett kvalitetssäkrat arbete och att både externt spelstöd och uppdragsgivare har en samsyn hela tiden. Genomförare och centrala intressenter bör alltså delta även i förberedelserna.

Ett råd som ges är att om det är något gällande spelet som operationsanalytikern inte förstår när man talar med studiesekreteraren eller motsvarande kan det ofta bero på att studiefrågan är dåligt formulerad. En dialog enligt ovan kan lösa detta.

4.8 Genomförande

Tre genomgående råd kan skönjas i intervjumaterialet gällande spelgenomförande

Det första är att anpassa spelmetodiken efter det problem som ska lösas. Det andra är att fokusera på ett alternativ i taget under spelet. Det tredje är att enligt bestämda utvärderingskriterier utvärdera varje alternativ för sig och inte använda spelet till att direkt jämföra olika alternativ mot varandra utan.

För att få ett givande spel menar de intervjuade att det är viktigt att alla deltagare är insatta i det som ska ske. I inledningen måste man därför noga gå igenom roller i spelet (jämför med tidigare avsnitt), spelets förutsättningar, scenarier samt, enligt ovan, hur man avser hantera resultatet.

Det utpekade som särskilt viktigt att man under spelet svarar på de givna frågeställningarna som spelet är tänkt att hantera. Det kan under spelet komma upp frågor som hamnar utanför spelets ram. Om detta sker är rådet att dokumentera vad som sägs och uppmana studieordföranden att gå vidare med de nya idéerna vid ett senare tillfälle för att kunna återföra diskussionen till spelets ramar.

Om ett spel undersöker olika alternativ händer det ibland, enligt intervjupersonerna, att ett av alternativen tidigt blir en favorit bland deltagarna. För att ge ett gott underlag måste spelledaren då tillse att, som omnämns ovan, varje alternativ utvärderas för sig självt och inte i jämförelse med de övriga. Ett råd här är att lägga upp spelet så det undviks att ett av alternativen får fullständig framgång eller faller helt, allt för att möjliggöra en kommande jämförelse mellan alternativen efter spelet.

Under speltillfällena uppstår ibland situationer som man inte är förberedd för inför spelet. Då måste antaganden göras av spelledaren för att kunna gå vidare i spelet. Dessa antaganden kan dock medföra osäkerheter för resultatets reliabilitet, särskilt om ett flertal sådana antaganden gjorts under spelets gång. Dylika situationer kan dock inte tillåtas ta alltför lång tid i anspråk, varför antagandena bör tas relativt snabbt. Detta måste, menar intervjupersonerna, därför noggrant dokumenteras och vara en faktor i efterarbetets analys.

Vid FOI Försvarsanalys utarbetades under perioden 2009 till 2011 en internrapport om spelgenomförande⁸ samt en internrapport om erfarenheter av att använda den förstnämnda rapporten⁹. De intervjuade ger rådet att den som ska delta i genomförandet av ett studiespel bör studera dessa dokument.

4.9 Efterarbete

De intervjuade menar att ett gott efterarbete grundläggs i förberedelsearbetet. Med välformulerade frågor, så att studiegruppen vet vilka frågor som ska besvaras, blir

⁸ Spel som metod för att analysera problem – Handbok för spel i seminarieform, Erik Nordstrand, FOI-D--0351--SE, 2009.

⁹ Erfarenheter och reflektioner av spelstöd för studier och utredningar inom Försvarsmakten under 2010 – Användande och utveckling av rapporten ”Handbok för spel i seminarieform”, Patrik Thorén et al, FOI-D--0405--SE, 2011

analysen enklare. Intervjupersonerna är också av den åsikten att så många som möjligt av spelets nyckelpersoner ska delta i efterarbetet. Som minst ska studiesekreteraren och dokumentatörer delta, men helst även de gruppchefer som ledde diskussionerna. Detta då det alltid är svårt att läsa och förstå anteckningar som andra gjort. Vidare är det för analysen bra om de som var med när en diskussion fördes även är med när analysen genomförs. Att genomföra efterarbete är alltså något som intervjupersonerna menar inte kan utföras av en ensam individ, utan kräver att flera personer medverkar.

Efterarbete bör även ske så snart som möjligt efter genomfört spel. Detta då det görs en bättre analys om de diskussioner som fördes är färskt i minnet hos de analyserande. Som ovan nämnt är det svårt att ta till sig andras anteckningar, men även egna kan vara svåra att förstå om alltför lång tid gått sedan de gjordes.

Om spelet gav upphov till nya idéer och frågeställningar som man inte var förberedd på, bör man under efterarbetet gå vidare med dessa frågor och idéer. För att kunna komma vidare från sådana situationer gavs ovan rådet att göra ett relativt snabbt antagande. Ju fler av denna typ av snabba antaganden som görs under spelet desto större krav ställer det i efterarbetet. De antaganden som görs under pågående spel medför osäkerheter i spelresultatet, då dessa (precis som antaganden som gjorts innan spelet) kan komma att påverka spelets utfall. Antaganden gjorda under pågående spel gör därför den efterföljande analysen svårare, då man i analysen måste ta hänsyn till antagandenas påverkan på resultatet och därför föra variationsresonemang om utfall som kunnat bli följden av andra antaganden än de som gjordes.

4.10 Provspel

De intervjuade menar att genomföra ett provspel är ett sätt att tillse att det tänkta spelförloppet flyter som det är tänkt, att dokumentationsmallar fungerar för upplägget, att scenarier som ska användas är konsistenta samt att man kan förbereda sig på de inspel som kan förväntas komma. Provspel kan även användas för att identifiera underlagsbehov. Kort sagt är ett provspel ett sätt att förbereda sig bättre inför speltillfället. Enligt de intervjuade är det tillräckligt om studiegruppen och spelledningen genomför provspelet.

Nytan av att ha genomfört ett provspel ökar med antalet deltagare som är med vid det faktiska speltillfället.

I intervjumaterialet poängteras att ett provspel inte endast bör användas för att testa genomförandefasen av ett spel. Provspelet bör även ta tillvara på möjligheten att undersöka hur man under spelet hanterar datainhämtning och omhändertagandet av data. Det råd som ges är att provspel bör sträckas ut så att det även genomgår efterarbetsfasen av ett spel. Därigenom kan det innan spelet verifieras att information som hjälper till att svara på frågeställningarna kommer fram under spelet.

4.11 Deltagare

Det viktigaste gällande deltagare är att de besitter kompetens rörande de områden som spelet skall avhandla. Ett råd som framkommer i intervjuerna är att, givet att man har personkännedom om möjliga deltagare, också försöka få deltagare som man vet arbetar väl ihop.

Erfarenheter hämtade ur intervjumaterialet visar också att det händer att speldeltagare kommer till ett speltillfälle med en egen agenda, till exempel för att bevaka ett intresse. Det sägs i intervjuerna vara svårt att göra något åt detta, utan det råd som ges är att vara medveten om att detta kan inträffa och under genomförandet försöka undvika att detta påverkar spelet i alltför stor grad.

Intervjupersonernas erfarenhet säger att för att få ett givande spel så måste rätt deltagare kallas och dessa måste vara väl förberedda inför spelet. Att få rätt deltagare till ett spel är

en del av förberedelsearbetet. I den fasen måste man identifiera vilka kompetenser som behövs och vilka som besitter den efterfrågade kompetensen. Att de deltagare som identifierats som nödvändiga att delta vid ett speltillfälle faktiskt deltar är inte alltid en självklarhet. Erfarenheten är att ett högt arbetstryck ibland leder till att önskade deltagare inte alltid upplever sig ha tid att delta. För att få så många som möjligt att delta ger de intervjuade rådet att först kalla önskade deltagare personligen och förmedla att den kallade är viktig för spelet och studiens resultat, och om det inte fungerar att via dialog med personens chef få till stånd deras deltagande. Om en identifierad nyckelkompetens för ett speltillfälle omöjlig går att få att delta så kan detta lösas ändå. De intervjuade ger rådet att försöka få den saknade kompetensen att delta via telefon i informationskritiska lägen, eller hoppa över den del av spelet där den saknade kompetensen behövdes för att senare i en personlig kontakt med experten få fram den kunskap som söktes. Om det inte är lämpligt att stryka delar av spelet kan spelledningen försöka göra en egen avdömning och kontrollera denna med den saknade experten vid ett senare tillfälle.

5 Förbättra FOI:s och OA:s förmåga att stödja spelverksamhet i Försvarsmaktens studier

Detta kapitel baseras på de svar vi har fått rörande hur FOI kan förbättra sin förmåga att stödja studiespel, vilket var en av diskussionspunkterna som togs upp vid varje intervju.

De intervjuade menar att för att över tid säkerställa FOI:s kompetens inom spelområdet är det viktigt att få till deltagande i spel, framför allt från operationsanalytiker som ej har spelvana eller som är nyanställda. De intervjuade menar vidare att en position som för den speloerfarne är bra att inleda med är rollen som dokumentatör. För att få nya operationsanalytiker in i spel krävs att FOI som organisation och de med erfarenhet av spel ger förutsättningar för nys deltagande. De operationsanalytiker som deltar i studier kan exempelvis så långt det är relevant försöka styra metodvalet mot att inkludera spel. De kan också aktivt se till att erbjuda mer speloerfarna operationsanalytiker möjlighet att delta när de ska genomföra ett spel. Man behöver inte alltid ha en utpekad roll i ett spel. Att bara delta som observatör kan också vara lärorikt.

I intervjumaterialet finns ett förslag på hur FOI som organisation kan underlätta inflödet av nya operationsanalytiker i spelverksamheten. Genom att internt bilda en metodstödsgrupp, som har helt fokus på spel och/eller en grupp som samlar ett flertal kompetenser inom metoder tillämpliga i studier. Denna eller dessa interna grupper kan hjälpa spelovana operationsanalytiker dels genom att ge råd om huruvida exempelvis spel är en lämplig metod i de studier de deltar i, dels genom att bistå med hjälp inför och under speltillfällen.

Ytterligare ett förslag är att skapa en ”Task Force” spelgrupp på FOI som kan stödja med expertkompetens och arbetskraft i arbeten där spel avses genomföras. Gruppen skulle bestå av en grupp av individer som tillsammans har kompetens både avseende spelledning, dokumentation, avdömningsunderlag mm. Vid större studiespel kan gruppen gå in som en helhet och stödja medan gruppen vid mindre studiespel kan stödja med de kompetenser som just då efterfrågas, exempelvis kompetens för spelledning eller avdömnings vid ett spelgenomförande eller som planeringsstöd inför genomförandet av ett spel eller en serie av spel.

De intervjuade omtalar spel som en metod som det krävs vana och erfarenhet för att genomföra på ett bra sätt. Man måste delta i och genomföra spel för att lära sig hur man spelar på ett bra sätt. De intervjuade är av denna anledning kritiska till att ge interna kurser i spel, då de menar att det inte ger ett äkta lärande inom hur det används. Kurser blir ofta alltför tillrättalagda i sina exempel för att ge kursdeltagarna en sann bild av spelverksamhet. De råd som ges i de två ovanstående styckena syftar båda till att tillse att spelovana operationsanalytiker får chansen att vara med under genomförandet av fler spel.

Om möjligheten att spela externt med kund är alltför begränsad kan FOI, enligt de intervjuade, överväga att ha interna spel. Återigen för att försöka få till ett lärande genom genomförande av spel. Interna spel kan också ha en direkt fokus, lärande, utan krav på resultat från uppdragsgivaren. Även med sådana interna spel måste man dock ha skarpa frågeställningar och ett uttalat syfte. Annars är risken stor att det blir tillrättalagde exempel som inte ger lika mycket.

I intervjuerna framgår att även studieofficerare upplevs som spelovana idag. Fler genomförda spel skulle förutom att säkerställa FOI spelkompetens över tiden även öka spelvanan hos studieofficerare, något som av de intervjuade utpekas som viktigt för att öka nyttan av spel i Försvarsmaktens studieverksamhet.

6 Spel i studier: - De viktigaste råden

Vi redovisar nedan det som vi uppfattar som de viktigaste råden från de intervjuade. Till varje råd har vi lagt till vår tolkning i form av förtydligande kommentarer.

- "Var tydlig med spelets syfte."

Tydliga syften underlättar intern och extern kommunikation, fokuserar arbetet och ger stöd för prioriteringar både i spelförberedelserna, spelgenomförandet och i efterarbetet. Spelets syften tas fram som en del av förberedelserna när spelets roll och bidrag i, men även utanför, studien diskuteras i studiegruppen. Inför själva spelgenomförandet är det särskilt viktigt att förmedla en tydlig bild av spelets syfte till speldeltagarna så att de bättre kan förstå och bidra till spelgenomförandet. Ett spel kan ha flera syften.

- "Tänk på hur resultaten ska omhändertas och hur efterarbetet ska gå till."

Spellet är ett verktyg vars existens motiveras av att det ska bidra till och hjälpa studien att producera sitt resultat. Spellet kan därför inte behandlas som en fristående del i studien utan måste, för att ge så stor nytta som möjligt, betraktas som en del av hela studieprocessen. Vilket resultat som ska produceras, hur det ska omhändertas och inarbetas på bästa sätt till stöd för studien är därför en central del av planeringen för att få ett för studien produktivt och meningsfullt spel.

- "Tänk på att det krävs mycket tid, speciellt för förberedelser och efterarbete."

Hur mycket tid som krävs varierar stort från studiespel till studiespel. Generellt sett krävs det mer dataunderlag ju mer detaljerat och komplext spelet ska vara. Ska underlag tas fram inför spelet, som exempelvis data på system, av personer utanför studien krävs ofta en god framförhållning, ofta flera månader. Även efterarbetet kan kräva mycket kalendertid, särskilt om det är så att delredovisningar eller ett remissförfarande måste genomföras. Mängden arbetstid som studiegruppen och operationsanalytiker måste lägga ned kan dessutom variera stort men är definitivt aldrig försumbart. Vanligen står förberedelserna och efterarbetet för en betydligt större del av arbetsinsatsen för operationsanalytikern än själva spelgenomförandet.

För att genomföra ett spel måste detta således planeras in i god tid och viktigare underlag som ska fås från externa identifieras och "beställas" helst flera månader före spelgenomförandet. En plan för hur förberedelserna och efterarbetet ska genomföras måste göras samtidigt med att spelet planeras. Det måste även göras en uppskattning av den arbetstid som krävs för att arbetet ska bli gjort. Behovet av arbetstid kopplat till olika roller och ansvar kan sedan jämföras med de verkliga förutsättningar som finns för studiemedlemmarnas deltagande och en eventuell ambitionsförändring behöva göras.

- "Var tydlig med roller och vem som gör vad."

Rådet avser samtliga faser av ett spel, förberedelserna, spelgenomförandet och efterarbetet. En otydlig eller oklar roll- och ansvarsfördelning för hela processen ger de involverade en möjlighet att vid tidsbrist medvetet glida i tolkningarna av vad de och andra ska göra samtidigt som uppgifter kan falla mellan stolarna. Risken är då stor för att brister uppstår i spelgenomförandet eller att andra, vanligen operationsanalytikern, måste ta på sig de uppgifter som visar sig vara olösta. Vidare kan med en tidig och tydlig ansvarsfördelning de inblandades verkliga engagemang och tidsmässiga möjligheter att lösa sina arbetsuppgifter synas tidigt men även återkommande under studiens gång. En bedömning kan då göras om studien och spelet kan genomföras med den ambition som är tänkt eller om en omplanering eller förändrad ansvarsfördelning måste ske. Under spelgenomförandet underlättar en tydlig ansvarsfördelning genom att alla vet vad de ska

göra och vem de ska vända sig till, deltagarna blir tryggare och tiden kan ägnas åt spelgenomförandet istället för diskussioner, inför speldeltagarna, om vem som ska bestämma samt göra vad och varför.

- "Underskatta inte behovet av att dokumentera. Jfr rådet att dokumentera, dokumentera, dokumentera och dokumentera".

Vissa spel genomförs för att få konkreta svar på konkreta frågeställningar. I andra spel vill man problematisera en frågeställning eller ta fram och beskriva ett händelseförlopp för kommande analyser. För vissa spel räcker det därför att endast dokumentera svaren på förbestämda frågor medan man i andra bör dokumentera så gott som allt som sägs. Här är det viktigt att i förväg veta vad och hur mycket som måste respektive bör dokumenteras (eller som av olika skäl inte får dokumenteras) och se till att även vissa av speldeltagarna gör kompletterande anteckningar av det som de tycker är särskilt viktigt. Observera att det inte är ovanligt att i efterhand i analysen få insikter och se samband som man inte hade tänkt på innan. Detta underlättas av en omfattande och relevant dokumentation. Det är i detta sammanhang bra att påminna sig om att det alltid är lättare att ta bort än att lägga till anteckningar i efterhand. Oavsett ambition så är det alltid nödvändigt att ha en plan för vad som ska dokumenteras med en uppfattning om hur och på vilka media som dokumentationen ska ske och av vem.

- "Dokumentationsmallar kan vara ett stöd för att strukturera arbetet redan under förberedelsefasen."

Dokumentationsmallarna ska fånga in det som är viktigast för studien att få fram ur spelet. Om mallen ska användas som ett öppet protokoll ska den dessutom strukturera diskussionerna genom att beskriva det stegvisa sätt som spelet ska genomföras på. I skapandet av mallen ges därför ett stöd för att på ett systematiskt sätt tänka igenom hur spelet konkret ska genomföras samt vilket resultat och vilket underlag som krävs för att kunna besvara varje fråga i mallen (om den är frågebaserad). Skapandet av mallen tvingar således studien och dess spelstöd att konkret och detaljerat tänka igenom spelets roll och önskat resultat i förväg. Skapandet av ett utkast till mall kan därför vara ett utmärkt sätt att stödja spelförberedelserna. Ett grovt utkast till mall som tas fram tidigt kommer naturligtvis att behöva överses och justeras inför spelet utgående från de erfarenheter och underlag som man erhållit på vägen samt de deltagare som kommer att kunna delta under spelgenomförandet.

- "Var förberedd på att kunna omhänderta oväntade slutsatser och erfarenheter utanför dokumentationsmallen."

Det är viktigt att inte vara låst vid dokumentationsmallens struktur då dess uppgift är att vara stödjande. Mallens syfte är att säkerställa att de viktigaste resultaten från spelet blir dokumenterade och om den används som ett öppet protokoll för att kvalitetssäkra, strukturera, fokusera och allmänt stödja spelets genomförande. Viktigare slutsatser och diskussioner som inte passar in i mallen kan exempelvis dokumenteras under en punkt i mallen som har rubriken "övrigt" eller noteras på ett vanligt papper vid sidan om. Viktigt är här att studieledningen tar ansvar för att göra de kompletterande anteckningar av det som de upplever som viktigt men som ligger utanför mallen. De är också de som bäst borde kunna bedöma vad som är viktigt för studien. Sammanfattningsvis bör som grundprincip dokumentatören ansvara för att dokumentera enligt mallen. Är det något annat viktigt som dyker upp är det i första hand studieordförandes och studiesekreterarens ansvar att anteckna detta (används ett öppet protokoll ser de dessutom vad dokumentatören har antecknat.) Kom dock ihåg att det är bättre att flera antecknar samma sak än att den inte blir antecknad alls.

Att genomföra ett provspel i god tid före genomförandet av det skarpa spelet ger studien både en gemensam kontext och en möjlighet att konkret diskutera alla ovan råd och omsätta dessa i praktiska och relevanta åtgärder.

7 Allmänna slutsatser och reflektioner

Kunskapen, inom Försvarsmakten, om vad spel är och hur det genomförs är idag avsevärt lägre och mer diversifierad än för tjugo år sedan. Beroende på tidigare erfarenhet, främst ålder, har officerarna olika uppfattningar och förkunskaper om vad ett spel är och hur det kan genomföras. I en studie bör därför studiedeltagarna när de talar om begreppet ”spel” även redogöra för och vara tydliga med vad de konkret avser. Det kan även vara så att en utbildningsinsats krävs innan studiegruppen kan diskutera, bedöma och eventuellt använda metoden.

Spel är en metod som i många studier är bra att använda. Ur ett bra genomfört spel fås alltid svar. Dessa svar är inte alltid heltäckande i den meningen att studiefrågan kan besvaras, men de kan ge en fördjupad insikt i studiefrågan eller kraven på det fortsatta arbetet i studien eller i en kommande studie. Spel kan också ersätta simuleringar om dataunderlaget inte tillåter simulering.

Även om spel kan användas i många fall och i många olika typer av studier bör man hålla i minnet att spel endast är en metod av flera som kan vara lämpliga att nyttja i en studie. Det är viktigt att tillse att det inte sker en låsning vid att använda spel, resursåtgången för ett speltillfälle är relativt hög. Spel är en bra metod för många studier, men användningen av spel ska motiveras av frågeställningen, inte av en önskan att spela.

Det är viktigt att noggrant tänka igenom syfte och mål med att spela innan man sätter igång, man bör i förväg göra en lista på de problemformuleringar man önskar täcka och de frågor man vill ha svar på. Det är viktigt att se till att spelet sedan utformas för att kunna svara på de frågeställningar man vill hantera.

Rätt genomförda blir förberedelser för ett spel ett verktyg för att strukturera upp ett komplext problem eller frågeställning, arbetet tvingar fram konkretiseringar och en hantering av osäkerheter kopplat till studieuppgiften.

Dokumentation är mycket viktig och planen för detta bör gås igenom noggrant under förberedelserna. En väl genomförd dokumentation är grunden för efterarbetet och som operationsanalytiker bör man säkerställa att detta finns, oavsett om man är ansvarig dokumentatör eller ej.

Att leda och stödja ett spel är en heltidssyssla under spelgenomförandet. Varken spelledare eller dokumentatör bör ha några tillika-uppgifter. Spelledaren kan med fördel vara en extern person.

Spel omtalas som en konst som det krävs erfarenhet av för att ha kunnande i. FOI och spelvana FOI-anställda bör arbeta för att skapa förutsättningar för genomförande av spel där spelovana kan delta, vilket kommer att medföra ett lärande i spelmetod och en över tid upprätthållen kompetens på området.

8 Referenslista

CD&E Metodbeskrivning, version 1.0, 2009 års utgåva (HKV 21 000:66476)

Erfarenheter och reflektioner av spelstöd för studier och utredningar inom

Försvarsmakten under 2010 – Användande och utveckling av rapporten

”Handbok för spel i seminarieform”, Patrik Thorén, Robert Erdeniz, Erik

Nordstrand, Hanna Smedh, Camilla Trané, FOI-D--0405--SE, 2011

Försvarsmaktens Handbok i Studiemetodik (HStud), 2007 års utgåva (M7740-714051)

Handbok för Försvarsmaktens målsättningsarbete – Förband (H MÅL FÖRB), 2011 års utgåva (H Mål Förb 2011 M7739-352030)

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