



## Självständigt arbete (15 hp)

<b>Författare</b>		<b>Program/Kurs</b>
Örlkn Jenny Ström		HSU 14-16/HSU9
<b>Handledare</b>		<b>Antal ord: 15 759</b>
Docent/Övlt Håkan Edström	<b>Beteckning</b>	<b>Kurskod</b>
Biträdande handledare: Doktorand Robert Erdeniz		2HU033
<b>JÄMFÖRELSE AV SVENSKA PLANERINGSRAMVERK AVSEENDE BESLUTFATTANDE</b>		
<b><u>Sammanfattning:</u></b> Det finns idag flera olika militära planeringsramverk som är fastställda och gällande i Sverige. De baseras dels på normativ beslutsteori med en systematisk-rationell utgångspunkt, dels på deskriptiv beslutsteori med en naturalistisk utgångspunkt. Det finns därmed möjlighet att använda olika planeringsramverk beroende på förutsättningar, situation och ledningsnivå. Eftersom det är skillnad mellan systematisk och naturalistisk utgångspunkt inom beslutsteori kan frågan ställas om det också råder en skillnad kopplat till grad av intuitivt och analytiskt tänkande mellan planeringsramverken som används på olika nivåer. Hur ser dessa skillnader och likheter ut? I uppsatsen jämförs två svenska planeringsramverk, Svensk planerings- och ledningsmetod (SPL 3.0) och Planering under tidspress (PUT) utifrån indikatorer på analytiskt respektive intuitivt tänkande för att lyfta fram skillnader och likheter. Dessa belyses därefter utifrån systematisk och naturalistisk utgångspunkt inom beslutsteori. Analysen visar på skillnader mellan planeringsramverken, inte så mycket i form av skillnader i graden av analytiskt och intuitivt tänkande utan snarare i form av hur de båda formerna av tänkande är tänkt att användas och när i de olika stegen i beslutsprocessen.		
<b><u>Nyckelord:</u></b> Naturalistisk, Systematisk, Beslutsfattande, Svensk planerings- och ledningsmetod, Planering under tidspress		

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>3</b>
1.1 BAKGRUND .....	3
1.2 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR.....	4
<b>2. TEORI .....</b>	<b>5</b>
2.1 INTUITIVT OCH ANALYTISKT TÄNKANDE.....	5
2.2 BESLUTSTEORI.....	7
2.2.1 SYSTEMATISK METOD .....	8
2.2.2 NATURALISTISK METOD .....	9
2.3 SAMMANFATTNING OCH KRITIK.....	12
2.4 OPERATIONALISERING AV TEORIN .....	13
2.5 KÄLLKRITIK OCH VAL AV KÄLLOR.....	16
<b>3. METOD.....</b>	<b>18</b>
3.1 ARBETSSÄTT OCH DISPOSITION .....	18
3.2 VALIDITET, RELIABILITET OCH INTERSUBJEKTIVITET.....	19
3.3 AVGRÄNSNINGAR OCH VAL AV EMPIRI .....	21
<b>4. ANALYS AV SVENSK PLANERINGS- OCH LEDNINGSMETOD (SPL 3.0) .....</b>	<b>22</b>
4.1 FÖRSTÅ PROBLEMET .....	22
4.2 FÖRSTÅELSE AV KONTEXTEN .....	24
4.3 UTVECKLA HANDLINGSALTERNATIV .....	26
4.4 UTVÄRDERING .....	27
4.5 BEDÖM KONSEKVENSER OCH FÖRBÄTTRA ALTERNATIV .....	28
4.6 FATTA BESLUT .....	29
<b>5. ANALYS AV PLANERING UNDER TIDSPRESS (PUT) .....</b>	<b>30</b>
5.1 FÖRSTÅ PROBLEMET .....	30
5.2 FÖRSTÅELSE AV KONTEXTEN .....	31
5.3 UTVECKLA HANDLINGSALTERNATIV .....	33
5.4 UTVÄRDERING .....	34
5.5 BEDÖM KONSEKVENSERNA OCH FÖRBÄTTRA ALTERNATIV .....	35
5.6 FATTA BESLUT .....	36
<b>6. JÄMFÖRELSE MELLAN SPL OCH PUT .....</b>	<b>37</b>
6.1 ÖVERGRIPANDE JÄMFÖRELSE.....	37
6.2 SKILLNADER OCH LIKHETER.....	37
6.2.1 FÖRSTÅ PROBLEMET .....	37
6.2.2 FÖRSTÅ KONTEXTEN .....	38
6.2.3 UTVECKLA HANDLINGSALTERNATIV (ETT ELLER FLERA) .....	39
6.2.4 UTVÄRDERING.....	40
6.2.5 BEDÖM KONSEKVENSERNA OCH FÖRBÄTTRA ALTERNATIV.....	41
6.2.6 FATTA BESLUT .....	42
6.3 SLUTSATS.....	43
<b>7. AVSLUTNING .....</b>	<b>44</b>
<b>8. LITTERATUR OCH REFERENSFÖRTECKNING .....</b>	<b>46</b>
8.1 INTERVJUER.....	47

## 1. Inledning

### 1.1 Bakgrund

Vi fattar dagligen en mängd beslut i skilda situationer som på olika sätt påverkar oss själva och omgivningen. Det kan handla om personliga val eller avgörande som måste göras inom vår profession. Ett beslut föregås av någon form av tänkande och problemlösning, medvetet eller omedvetet. För att komma fram till ett beslut används olika typer av intelligens, den intuitiva eller omedvetna som utförs med lätthet och den analytiska mer medvetna som kräver större ansträngning.<sup>1</sup> Genom att fatta analytiska beslut finns en spårbarhet och beslutet har föregåtts av ett medvetet kontrollerande och sökande. De beslut som fattas på intuitiva grunder baseras framför allt på erfarenhet och känsla och det kan vara svårare att förklara varför beslutet togs då slutsatsen kommer först och argumenten senare.<sup>2</sup>

Planering inför en militär operation kan ses som en problemlösningssprocess där ett antal beslut skall fattas. Processen är en växelverkan mellan olika nivåer; den högsta politiska, den militärstrategiska, den operativa och den taktiska nivån. Den operativa nivån leder, utifrån militärstrategisk inriktning, operationer genom att samordna den taktiska nivåns genomförande av operationer.<sup>3</sup> För att stödja beslutsfattandet samt bland annat hantera osäkerhet och risker i militär kontext används olika typer av planeringsramverk. I Sverige är två fasställda metoder Svensk planerings- och ledningsmetod (SPL 3.0) för strategisk och operativ nivå och Planering under tidspress (PUT) för främst taktisk nivå.<sup>4</sup> Det har även förekommit att de båda planeringsramverken använts parallellt på samma nivå.<sup>5</sup>

Under många år ansågs de normativa, systematiska, vara de rätta metoderna för att stödja militära beslut och vikt lades på att hjälpa beslutsfattare att anpassa sig efter och förstå dem. Metoderna förklarar och beskriver hur en person eller en organisation fattar beslut på bästa sätt för att handla rationellt. Processen skall var spårbar och förstås även av någon som inte varit delaktig och följer en i förväg definierad process.<sup>6</sup> Genom systematik tas handlingsalternativ fram och utvärderas utifrån i förväg uppsatta kriterier. Under senare år har det genom forskning visat sig att naturalistiska metoder också kan vara effektiva som stöd vid militärt beslutsfattande.<sup>7</sup> Dessa utgår från beslutsfattarens sätt att tänka och från de styrkor och förmågor som finns inneboende i oss. De behandlar hur faktorer som tidspress, beslutsfattarens erfarenhet, höga insatser, dynamiska förhållande m.fl. påverkar beslutsprocessen samt hur beslutsfattaren tänker

---

<sup>1</sup> Kahneman Daniel, *Tänka, snabbt och långsamt*, (Stockholm: Volante 2011), s.69.

<sup>2</sup> Ibid, ss.54-55.

<sup>3</sup> Försvarsmakten, *Operativ Doktrin*, (Stockholm: Elanders Sverige 2014), s.15.

<sup>4</sup> Försvarsmakten, *Svensk planerings- och ledningsmetod (SPL 3.0)*, (2015), s.3 & Försvarsmakten, *Taktikreglemente för marinstridskrafterna (TRM 1(A))*, s.4A 2.

<sup>5</sup> Josefsson, Anders, intervju, 2015-11-24.

<sup>6</sup> Grünig, Rudolf & Kühn, Rickard, *Successful Decision-Making: A Systematic Approach to Complex Problems*, (New York: Springer 2013 Third Edition), s.30, s.36.

<sup>7</sup> Davis, Paul & Kahan, James, "Theory and Methods for Supporting High Level Military Decisionmaking", *RAND report, RAND Project Air Force*, 2007, s.11.

innan ett beslut fattas.<sup>8</sup> Mycket av forskningen inom beslutsteori har fokuserat på vilken strategi en beslutfattare faktiskt använder sig av för att fatta ett beslut, hur beslutsfattaren tar till sig och använder de beslutsstöd som finns och hur de kan förbättras.<sup>9</sup> Lite forskning har återfunnits som visar på den egentliga skillnaden mellan beslutsstöd baserade på systematisk respektive naturalistisk utgångspunkt inom beslutsteori som kan kopplas till skillnad i och graden av intuitivt och analytiskt tänkande innan beslut vilket även diskuteras och bekräftas vid intervju med Peter Thunholm.<sup>10</sup>

Det finns idag således flera olika militära planeringsramverk som är fastställda och gällande i Sverige och som i sin tur baseras på dels normativ beslutsteori med systematisk utgångspunkt, dels på deskriptiv beslutsteori i form av naturalistisk utgångspunkt. Det finns därmed möjlighet att använda olika planeringsramverk beroende på förutsättningar, situation och ledningsnivå. Då det råder en skillnad mellan systematisk och naturalistisk utgångspunkt kan frågan ställas om det också råder en skillnad kopplat till grad av intuitivt och analytiskt tänkande mellan planeringsramverken som används parallellt i samma planering och hur dessa skillnader och likheter ser ut.

Detta blir ett problem och intressant att studera då beslut som fattas med hjälp av planeringsramverk baserade på olika vetenskapsteoretiska utgångspunkter också kan komma att påverka vilken lösning som väljs. Problemet kan minskas med en ökad medvetenhet kring vilka fördelar och nackdelar som följer av att använda respektive planeringsramverk och varför det förhåller sig på det viset. Denna kan fås genom att förstå hur analysen som genomförs innan beslut ser ut kopplat till intuitivt och analytiskt tänkande och insikt i vilka skillnader och likheter som finns mellan befintliga planeringsramverk utifrån ett teoretiskt perspektiv.

## 1.2 Syfte och Forskningsfrågor

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur systematisk och naturalistisk utgångspunkt inom beslutsteori återspeglas i militära beslutsprocesser i form av skillnader och likheter mellan svenska militära planeringsramverk. För att nå syftet med uppsatsen har tre forskningsfrågor formulerats:

1. Hur ser graden av intuitivt och analytiskt tänkande ut i Svensk planerings- och ledningsmetod, SPL 3.0?
2. Hur ser graden av intuitivt och analytiskt tänkande ut i Planering under tidspress, PUT?
3. Vilka likheter och skillnader återfinns mellan SPL och PUT?

---

<sup>8</sup> Klein, Gary, *Sources of Power: How People Make Decisions*, (Cambridge: The MIT Press 1998), ss.4-6.

<sup>9</sup> Payne, John, Bettman, James & Johnson, Eric, *The adaptive Decision Maker*, (New York: Cambridge University Press 1993).

<sup>10</sup> Thunholm, Peter, intervju, 2015-12-01.

## 2. Teori

### 2.1 Intuitivt och analytiskt tänkande

Det har skett stora framsteg inom den kognitiva och socialpsykologiska forskningen på senare tid som handlar om en utökad förståelse hur det intuitiva tänkandet fungerar.<sup>11</sup> Det intuitiva tänkandet kan kopplas samman med mentala bilder som baseras på erfarenhet.<sup>12</sup> Då det spontana sökandet efter en intuitiv lösning misslyckas väljer vi ofta att övergå till en mer begrundande och koncentrerad form av tänkande.<sup>13</sup> Resultaten från senare forskning tyder på att det intuitiva tänkandet har större påverkan än vad som tidigare varit känt. Även om det analytiska tänkandet används kan det i många fall vara det intuitiva som påverkat och styrt det analytiska från början.<sup>14</sup> För att förstå det analytiska tänkandet behövs därför till att börja med en kunskap om hur det intuitiva tänkandet fungerar då detta många gånger ligger till grund för det analytiska.

Det analytiska tänkandet kopplas in och aktiveras av oss när det uppstår en fråga som det intuitiva inte har ett svar på eller när medvetandet registrerar en händelse som strider mot den bild av världen som det intuitiva upprätthåller. Arbetsfördelningen mellan systemen är effektiv och minimerar ansträngningen och optimerar prestationen. En begränsning hos det intuitiva tänkandet är att det inte går att stänga av eller koppla bort.<sup>15</sup> Det är det analytiska tänkandets uppgift att kontrollera det intuitiva, med andra ord är det analytiska tänkandet som står för vår självkontroll.<sup>16</sup> För att illustrera hur självständigt det intuitiva är kan Müller-Lyer villan användas, se bild 1 nedan. Den nedre linjen är uppenbart längre än den övre, något alla ser och tror naturligt. Mäter du linjerna med linjal upptäcker du att båda linjerna är lika långa. Ditt medvetna jag, det analytiska, vet nu detta. Trots att du vet detta ser den undre linjen längre ut. Trots att du väljer att lita på mätningen kan inte det intuitiva kopplas bort.<sup>17</sup>

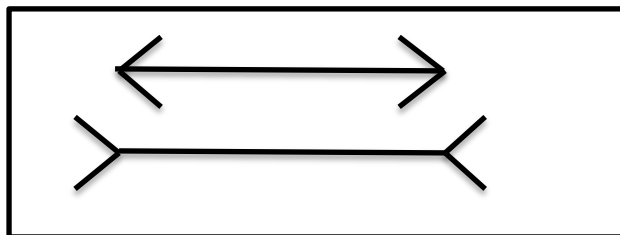


Bild 1, Müller-Lyer villan.<sup>18</sup>

Det talas ibland om professionell intuition. Detta illustreras av Gary Klein genom ett exempel där några brandmän som kommer in i ett brinnande hus där hela köket står i lågor. Befälet beordrar att brandmännen ska utrymma strax efter att de påbörjat

<sup>11</sup> Kahneman, 2011, s. 20.

<sup>12</sup> Hogarth, Robin, *Educating Intuition*, (Chicago: The University of Chicago Press 2001), s.9.

<sup>13</sup> Kahneman, 2011, s.23.

<sup>14</sup> Ibid, s.32.

<sup>15</sup> Ibid, ss.37-38.

<sup>16</sup> Ibid, s.40.

<sup>17</sup> Hogarth, 2001, s.11.

<sup>18</sup> Ibid.

släckningen, utan att egentligen veta varför. Ögonblicket efter reträtten störtar golvet in men först efteråt insåg befälet att allt inte hade varit normalt med branden, det hade varit ovanligt tyst och han hade känt sig varmare än vanligtvis om öronen. Utan att vara medveten om varför kände han instinktivt att situationen var riskabel. Det visade sig senare att brandhärden varit i källaren rakt under köket där brandmännen stod.<sup>19</sup> Intuitionen hos brandbefälet baserades på egna erfarenheter och kunskaper som byggts upp under ett antal brandbekämpningar och beslutet att utrymma fattades på grunder som han inte var medveten om vid tillfället för beslutet.

All yrkesmässig intuition baseras dock inte på äkta sakkunskap. Känslor spelar en större roll för intuitiva bedömningar än som tidigare varit känt, beslut styrs ofta direkt av gillande och ogillande och inte så mycket av övervägande och resonering. Många gånger handlar det om när frågan som ställs, varför, blir för svår att svara på så dyker en enklare och närbesläktad fråga upp istället; föredrar jag något av alternativen?<sup>20</sup>

Det intuitiva tillhandahåller de intryck som omvandlas till övertygelser och utgör källan till de impulser som ofta leder till val och handlingar. Det tolkar omgivningen i tysthet och kopplar nuet till färsk dåtid och förväntningar om den närmaste framtiden. Det klassar händelser som normala eller överraskande utifrån den egna modellen av verkligheten. Det är källan till snabba och ofta exakta bedömningar och arbetet görs omedvetet.<sup>21</sup>

De flesta forskare är överens om att det intuitiva är sammankopplat med en upplevelse av helhet då slutsatserna baseras på ett övergripande intryck. Flera forskare, bland annat Robin Hogarth och Klein, menar också att intuition är resultatet av erfarenhet och kunskap hos individen.<sup>22</sup>

Med intuitionen kan ett antal systematiska fel (bias) eller felkällor följa såsom associationer, förhastade slutsatser, förankringseffekter, tillgänglighetssnedvridning och argumentationsfel.<sup>23</sup>

Det analytiska tänkandet är det som klarar av att följa regler, jämföra föremål utifrån flera variabler och göra medvetna val mellan alternativ. En avgörande förmåga handlar om att det kan fokusera på en bestämd uppgift och kan programmera minnet att lyda en order som går emot de normala reaktionerna.<sup>24</sup> Det analytiska tänkandet tar över när det intuitiva av olika anledningar inte klarar av eller tillåts att ligga till grund för beslutsfattandet. Det analytiska tänkandet kopplas ofta samman med en rationalitet där förmågan att vara analytisk kräver en rationell tanke som inte behöver vara sammankopplat med erfarenhet. Precis som det intuitiva är det analytiska tänkandet en kraftfull förmåga som finns inom oss. Analys tillåter oss att särskilja mellan handlingsalternativ och idéer där beräkningar gör att vi kan hitta trender i otydlig data. Analytiskt tänkande minskar chansen att en viktig komponent missas. Det stödjer en

---

<sup>19</sup> Klein, 1998, s.32.

<sup>20</sup> Kahneman, 2011, s.23.

<sup>21</sup> Ibid, s.87.

<sup>22</sup> Hogarth, Robin, "Intuition: A Challenge for Psychological Research on Decision Making", *Psychological Inquiry*, 21:4 2010, s.339 & Klein, 1998, s.4.

<sup>23</sup> Kahneman, 2011, ss.91-99, 119, 177, 194 & 237.

<sup>24</sup> Ibid, s.55.

vidare sökning efter flera alternativ snarare än en fördjupad utveckling av ett eller få alternativ. Det kommer närmre en felfri beslutsprocess än något annat.<sup>25</sup>

Ju mer komplext ett problem är desto mer av det analytiska tänkandet behöver användas för att komma fram till ett beslut, dock kräver det analytiska tänkandet tid och finns inte tiden kan ett intuitivt tänkande behöva ligga till grund för beslutet trots att komplexiteten egentligen skulle kräva ett analytiskt angreppssätt.<sup>26</sup> Rudolf Grüning och Richard Kühn presenterar en definition på komplexa problemsituationer som att problemet skall uppfylla minst två av följande påståenden:

- Flera målsättningar finns samtidigt varav några kan vara vagt formulerade eller stå i motsatsförhållande till varandra.
- Flera variabler finns att ta hänsyn till för att kunna lösa problemet vilket gör att det också finns flera olika möjliga lösningar.
- Osäkerhet råder om framtida utveckling.
- Konsekvenserna av problemet är svåra att förutse, delvis på grund av ovanstående faktorer.<sup>27</sup>

Analytiskt tänkande karakteriseras av:

- *Uppdelning*; för att kunna analysera behöver fakta delas upp i mindre grundläggande delar så att vi kan jämföra och göra beräkningar.
- *Avkontextualisering*; ta delar ur sitt sammanhang.
- *Beräknande*; formella procedurer för att hantera delar t.ex. genom statistisk analys.
- *Beskrivning*; den genomförda analysen går att beskriva och granska.<sup>28</sup>

Ett sätt att stödja det analytiska tänkandet vid en beslutssituation är att använda sig av i förväg definierade beslutsprocesser eller beslutsmodeller. Modellerna baseras bland annat på olika antaganden om förutsägbarheten hos framtiden där t.ex. osäkerhet och risk tillsammans med sannolikhet tas i beaktande.<sup>29</sup>

Med ett analytiskt tänkande kan det precis som vid det intuitiva uppstå fel eller felkällor, som överanalysering, avsaknad av helhetskänsla, övertro till resultatet, sannolikhetsbedömning, fel analysmetod och felaktig data.<sup>30</sup>

## 2.2 Beslutsteori

Beslutsteori rör forskning och teoribildning om hur människor fattar beslut, individuellt och i grupp. Den *normativa beslutsteorin* handlar om hur beslut bör och kan fattas för att vara rationella och giltiga. Det är alltså en teori om hur beslutsfattande bör gå till. Den

---

<sup>25</sup> Klein, 1998, ss.260-261.

<sup>26</sup> Hammond, Kenneth, Hamm, Robert, Grassia, Janet & Pearson, Tamra, "Direct Comparison of the Efficacy of Intuitive and Analytical Cognition in Expert Judgement", *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, Vol. SMC-17, No.5, September/October 1987, s.756.

<sup>27</sup> Grüning & Kühn, 2013, s.9.

<sup>28</sup> Klein, 1998, s.261.

<sup>29</sup> Borking, Kjell, Danielsson, Mats, Ekenberg, Love, Larsson, Aron & Idefeldt, Jim, *Bortom Business Intelligence*, (Stockholm: Sine Metu Productions 2010), ss.33, 80.

<sup>30</sup> Klein, Gary, *Streetlights and Shadows: Searching for the keys to Adaptive Decision Making*, (Cambridge: The MIT Press 2009), s.77, Borking m.fl., 2010, s.93 & Hogarth, 2010, s.344.

uppställer normer och utformar riktlinjer. Den *deskriptiva beslutsteorin* har till syfte att ge en bild av hur människor faktiskt gör när de fattar beslut i olika situationer.<sup>31</sup>

### 2.2.1 Systematisk metod

Den normativa beslutsteorin förutsätter att det finns en logiskt, matematisk och statistisk uppfattning om verkligheten. Beslutsfattaren anses kunna agera rationellt och utan påverkan av känslor.<sup>32</sup> Rationalitet är dock ett omdiskuterat ämne och det finns inte en standardtolkning som används av alla för begreppet rationell.<sup>33</sup> Vad som är rationellt kan även benämnas som beslutslogik, vilket är grundläggande för normativa planerings-/beslutsmodeller, och det handlar då om att förmedla instruktioner för när ett beslut kan anses vara rationellt. Systematisk-rationellt beslutsfattande är exempel på en utgångspunkt som baseras på normativ beslutsteori och den som presenteras i kapitlet, fortsättningsvis benämns denna som systematisk.<sup>34</sup> Inom systematiska metoder refererar rationalitet inte till hur framgångsrikt det valda alternativet blir utan det handlar om hur genomtänkt och systematisk beslutsprocessen varit. Det kan generellt anses att ett beslut är rationellt då:

1. Beslutsprocessen är målorienterad, dvs. har ett fokus på att nå uppsatta målsättningar.
2. Övervägningar i beslutsprocessen baseras på saklig och så komplett information som möjligt.
3. Beslutsprocessen följer en systematisk och metodologisk process som kan förstås även av någon som inte deltagit i processen.<sup>35</sup>

I en systematisk planerings-/beslutsmodell är det av vikt att systematiskt ta fram flera alternativa lösningar till ett problem innan beslut fattas. Det är inte lämpligt att nöja sig med första bästa lösning som dyker upp mer eller mindre omedvetet. Genom att analysera flera alternativ anses kvaliteten på lösningen till problemet bli högre. Fokus ligger på att ta fram det bästa alternativet.<sup>36</sup>

Även om fokus i metoden ligger på analytiskt framtagna beslut betyder det dock inte att det intuitiva negligeras. Det kan krävas att ett beslut fattas på intuition och erfarenhet pga. bristfällig eller ofullständig information. Dock anses att det analytiska bör användas i första hand. Kombination där ett intuitivt framtaget alternativ ställs mot ett systematiskt framtaget för att på så sätt få ett bredare beslutsunderlag lyfts fram som exempel på hur intuition och erfarenhet kan inkluderas i en systematisk beslutsmetod.<sup>37</sup>

Den systematiska beslutsprocessen är anpassad för att hantera ett s.k. välstrukturerat problem. För att anses vara ett välstrukturerat problem skall följande tre kriterier vara uppfyllda:

---

<sup>31</sup> Egidius, Henry, <http://www.psykologiguiden.se/www/pages/?Lookup=beslutsteori>, hämtad 2015-11-23.

<sup>32</sup> Vazsonyi, Andrew, "Decision Making: Normative, Descriptive and Decision", *Counseling Managerial and Decision Economics*, Vol. 11, No. 5, Special Issue: Decision Sciences Perspectives (Dec., 1990), s.319.

<sup>33</sup> Hammond m.fl., 1987, s.753.

<sup>34</sup> Grünig & Kühn, 2013, s.13.

<sup>35</sup> Ibid, s.29.

<sup>36</sup> Ibid, ss.7 & 36.

<sup>37</sup> Ibid, s.14.



1. Problemformuleringen innehåller bara kvantitativa aspekter eller dessa kan kvantifieras.
2. Klara regler/instruktioner måste specificera om en framtagna lösning är acceptabel eller inte. Här kommer synen och bedömning av risk in och påverkar hur ett alternativ kan anses acceptabelt eller inte.
3. Det måste vara möjligt att utveckla en analytisk procedur som kan användas för att få fram den mest optimal lösningen inom rimlig tid och kostnad.

Om inte dessa kriterier är uppfyllda, dvs. problemet kan inte klassas som ett välstrukturerat problem, bör en mer naturalistisk beslutsmetod användas för att komma fram till en lösning.<sup>38</sup>

Generellt beskrivs de olika stegen i en systematisk beslutsprocess som:

1. *Förstå problemet*  
Handlar om att verifiera problemet. Utifrån uppsatta målsättningar förstå vad som är problemet, vem skall arbeta med problemet och inom vilka tidsramar.
2. *Analysera beslutsproblemet (ev. uppdelat i delproblem)*  
Problemet analyseras vilket innebär att fastställa och strukturera problemet. Information som behövs för att definiera orsaken till problemet och problemet delas vid behov upp i delproblem som i sin tur analyseras.
3. *Utveckla handlingsalternativ*  
Minst två handlingsalternativ tas fram som på olika sätt löser problemet.
4. *Fastställa beslutskriterier*  
Beslutskriterier skall användas för att utvärdera handlingsalternativen. Beslutskriterierna är konkreta och mätbara och utgår från uppsatta målsättningar.
5. *Bedöma konsekvenser av alternativen*  
Värdering och bedömning av eventuella konsekvenser görs för varje handlingsalternativ utifrån beslutskriterierna och möjliga händelseutvecklingar.
6. *Övergripande utvärdering av alternativen som avslutas med att besluta för ett alternativ*  
Handlingsalternativen bedöms summariskt eller med en analytisk utgångspunkt, om den analytiska utgångspunkten används krävs att metodologiska regler sätts upp för att bedöma konsekvenser och risker.<sup>39</sup>

### 2.2.2 Naturalistisk metod

En planerings-/beslutsmetod baserad på deskriptiv beslutsteori utgår från forskning kring hur en beslutsfattare tänker och resonerar när ett beslut fattas. Naturalistiskt beslutsfattande är exempel på forskningsområde inom deskriptiv beslutsteori vilken kommer presenteras och användas i uppsatsen och kommer fortsättningsvis benämnas som naturalistisk. Forskning kring naturalistiskt beslutsfattande genomförs främst i den naturliga beslutsmiljön och inte i laboratorier. Fokus ligger på att förstå hur beslutsfattaren hanterar den oreda och stress som finns i beslutsmiljön, såsom avsaknad av information, tidspress, oklara eller vaga målsättningar och dynamiska förhållanden. Utgångspunkten är beslutsfattarens inneboende styrkor och möjligheter samt att beslut fattas av experter utifrån den egna erfarenheten. En fråga som ställs av forskarna inom

---

<sup>38</sup> Grünig & Kühn, 2013, ss.37-38.

<sup>39</sup> Ibid, s.51.

det naturalistiska beslutsfattandet handlar om hur människor kan prestera under svåra förhållanden där tidspress och höga insatser är väsentliga faktorer.<sup>40</sup>

Till skillnad från laboratoriemiljön sker forskning inom naturalistiskt beslutsfattande alltså i den verkliga beslutsmiljön och ett antal särskiljande drag har definierats för den naturliga miljön och de krav och begränsningar som följer i beslutsprocessen:

- *Otydligheter, osäkerheter och ostrukturerade problem:* dvs. det finns inget tydligt som definierar problemet och vad som är den "bästa lösningen".
- *Dynamiska förhållanden.*
- *Hög risk.*
- *Tidspress.*
- *Team och organisation:* Team fungerar ofta i en kontext där organisationen förmedlar målsättningar, normer och procedurer och sätter begränsningar på möjliga lösningar samt bedömer vad som är ett bra beslut.<sup>41</sup>

Planerings-/beslutsmetoder baserade på forskning i naturalistiskt beslutsfattande utgår från att endast ett handlingsalternativ tas fram och utvecklas. Detta baseras på resultat i forskningen som visar att i en stressad situation med tidpress kommer den erfarna beslutsfattaren att ta fram ett alternativ som är tillräckligt bra utifrån sin erfarenhet och förmåga att kopplar ihop den nuvarande situationen med tidigare upplevelser.<sup>42</sup>

Den dominerande beslutsstödsmodellen inom naturalistiskt beslutsfattande är Kleins "Recognition-Primed Decision (RPD) modell" som baseras på Kleins forskning av brandmän, neonatalsjuksköterskor och militär personal.<sup>43</sup> RPD modellen omfattar två processer; dels hur beslutsfattaren fångar upp situationen för att förstå vilka handlingsalternativ som är lämpliga och dels hur dessa utvärderas genom att föreställa sig dem.<sup>44</sup> Genom att använda sig av tidigare erfarenhet kan beslut fattas utan att jämföra flera möjliga alternativ.

---

<sup>40</sup> Klein, 1998, s.1.

<sup>41</sup> Orasanu, Judith, "Crew Collaboration in Space: A Naturalistic Decision-Making Perspective", *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, Vol. 76, No 6, Section II, June 2005, s.B155.

<sup>42</sup> Klein, 1998, s.17.

<sup>43</sup> Orasanu, 2005, s.B156.

<sup>44</sup> Klein, 1998, ss.26-27.

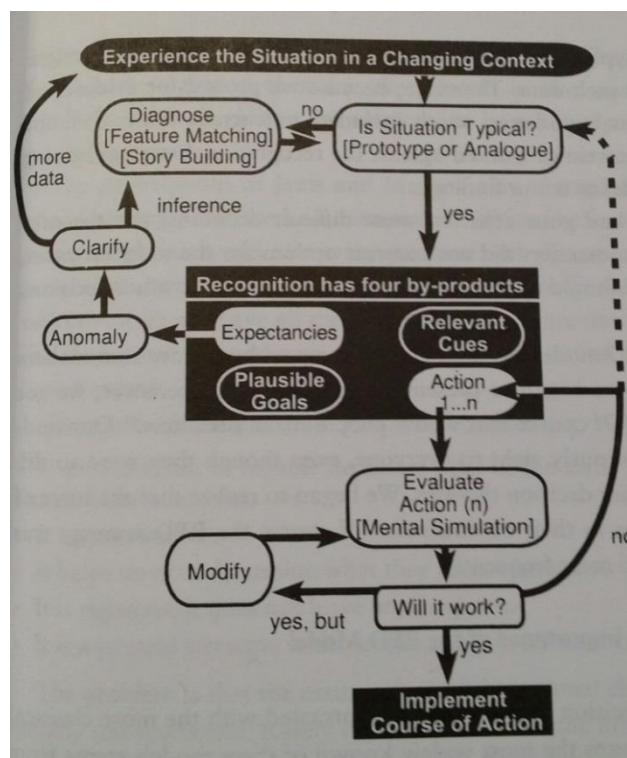


Bild 2, Recognition-Primed Decision Model (RPD).<sup>45</sup>

Modellen kan sägas bryta ned beslutsprocessen i följande steg:

1. *Förstå problemet, känns det igen?*

Beslutsfattaren känner igen och förstår problemet utifrån sina egna erfarenheter. Då situationen inte riktigt känns igen läggs mer fokus på att diagnostisera problemet och ytterligare information söks.

2. *Fördjupad förståelse*

Beslutsfattaren förstår problemet utifrån målsättningar som sätter prioriteringar, förväntningar av vad som skall hända härnäst, typiska handlingsalternativ för att hantera den uppkomna situationen och sortering av vilka relevanta signaler/ledtrådar som uppfattas.

3. *Ett möjligt handlingsalternativ tas fram*

Genom att känna igen situationen utifrån förståelsen av situationen kan beslutsfattaren ta fram ett lämpligt handlingsalternativ som bedöms vara tillräckligt bra och uppfyller målsättningarna.

4. *Handlingsalternativet utvärderas utifrån egna erfarenheter*

Genom mental simulering utvärderas handlingsalternativet och dess tänkbara konsekvenser.

5. *Vid behov omvärdera eller utveckla alternativet*

Genom att föreställa sig och inse risker och problem med handlingsalternativet kan beslutsfattaren anse sig behöva justera eller utveckla handlingsalternativet alternativt förkasta det framtagna handlingsalternativet och helt börja om och utveckla ett nytt alternativ.

6. *Beslut fattas*

Då ett handlingsalternativ bedöms tillräckligt bra fattas beslutet och kan påbörjas.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Klein, 1998, s.27.

RPD processen har visat sig karakterisera beslutsfattande av experter inom flera områden. Klein har funnit att nästan 85% av de taktiska besluten fattade av stridsvagnsplutonschefer baserades på en RPD strategi medan endast 37% av officerare med befattning på lägre nivå än plutonchefer använde sig av densamma. Mindre erfarna beslutsfattare har en större benägenhet att använda mer analytiska strategier än experter troligen på grund av att de inte har den systematiskt organiserade kunskapen i sitt minne som behövs för att känna igen signaler och mönster. Givet att experter oftare använder en strategi beskriven i RPD modellen hellre än en optimering genom att jämföra flera handlingsalternativ frågar sig forskarna inom naturalistiskt beslutsfattande när grundlighet och precision spelar in som variabler i naturalistiskt beslutsfattande. Två förutsättningar visar sig vara viktiga; när beslutet är oåterkalleligt och när konsekvenserna av att göra misstag riskerar att bli allvarliga.<sup>47</sup>

Även om det i första hand är det intuitiva tänkandet som är i fokus i forskning kring naturalistiskt beslutsfattande framhävs att det handlar om att använda sig av en mix av både intuition och analytiskt tänkande. "We need to blend systematic analysis and intuition. Neither gives us a direct path to the truth. Each has its own limitations."<sup>48</sup>

### 2.3 Sammanfattning och kritik

Sammanfattningsvis handlar intuitivt tänkande inför ett beslut om att göra ett val med hjälp av erfarenheter utan ansträngning utifrån upplevda logiska mönster, befintliga bevis och känsla. Tiden det tar för att fatta beslutet är ofta kort. Det intuitiva tänkandet följer inte en i förväg känd bana eller modell och kan se olika ut hos olika människor beroende på erfarenhet och upplevelser sedan tidigare. Det intuitiva tänkandet kan sammanfattas och karakteriseras av nedanstående fyra punkter:

1. Låg grad spårbarhet
2. Data jämförs inte eller endast efter få i förväg uppställda regler
3. Ingen eller endast liten del av processen finns dokumenterad och den kan därmed inte visualiseras i någon större utsträckning
4. Låg grad uppdelning/sortering av data

Det analytiska tänkandet som grund för beslutsfattande kan beskrivas som ett systematiskt arbete som handlar om att göra medvetna val bland annat genom att jämföra och värdera alternativ utifrån uppställda premisser. Känslor skjuts åt sidan och argument tas fram innan slutsatser dras. Det analytiska tänkandet kan sammanfattas och karakteriseras av nedanstående fyra punkter:

1. Hög grad av spårbarhet
2. Data jämförs efter i förväg uppställda och definierade regler
3. Stor del av processen finns dokumenterad och processen samt resultatet av den kan därmed visualiseras
4. Hög grad av uppdelning/sortering av data

---

<sup>46</sup> Klein, 1998, ss.25-26.

<sup>47</sup> Orasanu, 2005, s.B156.

<sup>48</sup> Klein, 2009, s.80.

Skillnaden mellan en systematisk och naturalistisk beslutsmetod ligger bland annat i värdering och syn på intuitivt och analytiskt tänkande samt hur beslutsfattaren på bästa sätt kan använda sig av de båda. I den systematiska metoden är det analytiska tänkandet i fokus, genom systematik och uppdelning av data för att på så sätt förstå helheten kan det bästa alternativet väljas. I den naturalistiska metoden är det blandningen, där det intuitiva kompletteras av det analytiska tänkandet, som är i fokus. Genom att lyfta blicken och inte fokusera så mycket på detaljerna samt lita på sin inneboende kunskap och erfarenhet kan en helhetsbild erhållas som gör att ett tillräckligt bra alternativ kan utvecklas även under tidspress.

Kritik som riktats mot Kahneman och hans forskning kring intuitivt och analytiskt tänkande handlar bland annat om att den fokuserar på att identifiera och klassificera beteende men inte om hur och varför de har uppkommit.<sup>49</sup> I princip all forskning som genomförts av Kahneman har bedrivits i laboratoriemiljö, forskare inom det naturalistiska beslutsfattandet ifrågasätter om resultaten kan anses gälla även utanför laboratoriemiljön. Å andra sidan kan kritik lämnas mot den naturalistiska forskningen där frågan istället handlar om data som samlats in på fältet tolkats korrekt och går att generalisera.<sup>50</sup>

Mycket av Kleins forskning har bedrivits på brandmän i ledande befattningar och det har ifrågasatts om hans forskning skall kunna överföras till en militär kontext. Senare studier gjorda av Klein har dock visat att militära beslutsfattare använder sig av samma strategier som brandmännen under stress då beslut med höga insatser måste fattas.<sup>51</sup>

Studier av beslutsfattande är i allmänhet behäftat med stora svårigheter. Människors faktiska beteende och konsekvenserna av dessa kan observeras och studeras men tekniken för att läsa av människors tankar och processer i hjärnan bakom besluten saknas.<sup>52</sup> Denna problematik lyfts även fram av Peter Thunholm som i sin forskning använt sig av det han benämner som "tänka högt" studier vid beslutsfattande för att försöka komma runt problemet.<sup>53</sup> Svårigheterna är framför allt aktuella vid forskning som avser ta fram nya eller förbättra befintliga beslutsstöd och som syftar till att förstå hur människan fattar beslut. Denna uppsats handlar om att studera befintliga beslutsstöd och syftet är se hur planeringsramverken genom sina instruktioner leder beslutsfattaren att tänka varför denna typ av problematik inte är lika aktuell.

## 2.4 Operationalisering av teorin

Det som nu skall göras är att skapa en gemensam utgångspunkt för att kunna genomföra en jämförelse och sedan belysa skillnader och likheter i planeringsramverk. Operationella indikatorer på de teoretiska begreppen analytiskt respektive intuitivt tänkande behöver identifieras, dvs. i operationella termer tala om hur de faktiska

---

<sup>49</sup> Gigerenzer, Gerd, "On narrow norms and vague heuristics: A reply to Kahneman and Tversky", *Psychological Review*, 103(3) 1996, ss.592-596.

<sup>50</sup> Klein, 1998, s.291.

<sup>51</sup> Ibid, s.9.

<sup>52</sup> Hogarth, 2010, s.338.

<sup>53</sup> Thunholm, intervju 2015-12-01.

mätningarna skall gå till.<sup>54</sup> Genom att tolka och därefter sammanställa vad som representerar intuitivt respektive analytiskt tänkande till ett antal indikatorer som kan sägas vara signifikant och utmärkande kan analysen av empirin göras. Analysen görs genom att ställa frågan i vilken grad analytiskt tänkande respektive intuitivt tänkande är gällande för respektive indikator i planeringsramverken vid olika delprocesser.

Beslutsprocessen som beskrivits tidigare i detta kapitel kan sammanfattas stegvis för respektive beslutsteoretisk utgångspunkt enligt tabell 1:

	<b>Systematisk metod för beslutsfattande</b>	<b>Naturalistisk metod för beslutsfattande</b>	<b>Innebörd</b>
1	Förstå problemet	Förstå problemet, känns det igen?	Systematisk metod (S) utgår från målsättningar och tidsramar. Naturalistisk metod (N) utgår från tidigare erfarenheter.
2	Analysera beslutsproblemet (ev. uppdelat i delproblem)	Fördjupad förståelse	S fastställer och strukturerar problemet samt definierar orsaken och delar vid behov upp i delproblem. N förstår problemet utifrån förväntningar, målsättningar, typiska handlingsalternativ och relevanta signaler/ledtrådar.
3	Utveckla handlingsalternativ	Ett möjligt handlingsalternativ tas fram	S tar fram <i>minst två</i> skilda handlingsalternativ som når målsättningarna. N tar fram <i>ett</i> tillräckligt bra handlingsalternativ för att nå målsättningarna.
4	Fastställa beslutskriterier	Handlingsalternativet utvärderas utifrån egna erfarenheter	S bryter ner målsättningar i mätbara och konkreta beslutskriterier. N utvärderar handlingsalternativet genom mental simulering.
5	Bedöma konsekvenser av alternativen	Vid behov omvärdera eller utveckla alternativet	S bedömer handlingsalternativen

<sup>54</sup> Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wägnerlund, Lena, *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, (Stockholm: Nordstedt 2007), s.21.

			utifrån beslutskriterierna och möjlig händelseutveckling. N omvärderar och utvecklar alternativet utifrån den mentala simuleringen.
6	Övergripande utvärdering av alternativen som avslutas med att besluta för ett alternativ	Utvärdera och fatta beslut	S jämför och beslutar om det alternativ som bedöms som bäst. N bedömer om alternativet är tillräckligt bra och beslutar.

Tabell 1, sammanfattning beslutsprocess.

Vid en jämförelse kring de steg som beskrivs i beslutsprocesserna i systematisk och naturalistisk utgångspunkt för beslutsfattande visar det sig att det är en liknande process som stegvis beskrivs, skillnaden ligger i hur genomförandet av de olika stegen går till.<sup>55</sup> En gemensam beslutsprocess som representerar både systematisk och naturalistiskt beslutsfattande kan sammanfattas med nedanstående sex steg:

1. Förstå problemet
2. Förståelse av kontexten
3. Utveckla handlingsalternativ (ett eller flera)
4. Utvärdering
5. Bedöm konsekvenserna och förbättra alternativ
6. Fatta beslut

Genom att klassificera de processer som beskrivs i respektive planeringsramverk som del av ovanstående sex steg skapas en gemensam utgångspunkt och en jämförelse mellan planeringsramverken kan genomföras.

Vid en jämförelse mellan intuitivt och analytiskt tänkande innebär det att de båda kan sägas representera varandras motsatser. Mätningen görs därför i en skala på hög, medel och låg grad där låg grad innebär högre grad av intuitivt tänkande, medel en blandning av intuitivt och analytiskt tänkande och hög grad innebär högre grad av analytiskt tänkande.

---

<sup>55</sup> Thunholm, intervju, 2015-12-01.

Nedan följer en lista av indikatorer sammanställt utifrån teorin för analytiskt och intuitivt tänkande vilka kommer användas i analysen av empirin med förklaring till innebörd av låg resp. hög grad:

**1. Spårbarhet**

Låg grad - ingen specifik källa finns definierad eller hänvisas till för informationsinhämtning vilket innebär liten möjlighet till spårbarhet.

Hög grad - specifik källa är definierad eller hänvisas till för informationsinhämtning vilket innebär god möjlighet till spårbarhet.

**2. Jämförelse**

Låg grad - få eller inga regler/direktiv för jämförelse finns definierade.

Hög grad - tydliga regler/direktiv för hur jämförelse skall genomföras finns definierade

**3. Dokumentation**

Låg grad - ingen eller endast liten del av processen finns dokumenterad och denna kan därmed inte visualiseras i någon större utsträckning.

Hög grad - stor del av processen finns dokumenterad och processen och resultatet av den kan visualiseras.

**4. Uppdelning**

Låg grad - ingen uppdelning av problemet genomförs, utgår istället från helheten.

Hög grad - uppdelning av problemet genomförs för att på så sätt förstå helheten.

Genom att använda indikatorerna för att genomföra analys av empirin kommer en sammanställning kring vilka delar som i högre eller lägre grad baseras på intuitivt respektive analytiskt tänkande i de två planeringsramverken kunna göras. Därefter är det möjligt att genomföra en jämförelse för de sex gemensamma stegen i beslutsprocessen där skillnader och likheter framkommer.

## 2.5 Källkritik och val av källor

Valet av författare till den litteratur som ligger till grund för operationaliseringen av teorin kring analytiskt och intuitivt tänkande förklaras med att Kahnemans beskrivning är väletablerad och erkänd inom den akademiska världen. Forskningen har varit inriktad på att se på hur intellektet arbetar.<sup>56</sup> Den tydliga beskrivningen av det intuitiva och analytiska tänkandet med dess fördelar och nackdelar passade enligt författaren väl in på de behov som fanns för att ta fram ett användbart analysverktyg i uppsatsen. Kahnemans beskrivning kompletteras av flertalet andra källor varför risken för tendens minskas. Valet att använda Klein som främsta källa för beskrivning av den naturalistiska utgångspunkten är gjord med stöd av flertalet forskare och författare (t ex. Orasanu och Thunholm, se litteraturförteckning) i artiklar och litteratur inom området som lyfter fram Klein och hans forskning. Valet av Grünig och Kühn som främsta källa för den systematiska utgångspunkten förklaras med den tydliga avsikten med boken "Successful Decision-Making" vilken är att presentera en procedur som beskriver hur en

---

<sup>56</sup> Kahneman, 2011, s.20.



systematisk beslutsmetod för att lösa komplexa problem inom t ex. statliga organisationer kan se ut.<sup>57</sup> Detta exempel på tillvägagångssätt har varit utgångspunkten för beskrivningen av den systematiska utgångspunkten. Kritik kan självklart riktas mot att främst en aspekt av varje beslutsteoretisk utgångspunkt har valts och underlaget kan anses något tendensiöst. Detta är något författaren varit medveten om och det har därför varit viktigt att hitta flera källor som komplement. Dock är det Kleins forskning och författarens tolkning av denna som främst ligger till grund för den naturalistiska utgångspunkten samt Grünig & Kühns forskning och författarens tolkning av denna som främst ligger till grund för den systematiska utgångspunkten. I samtliga fall har strävan varit att använda så nutida källor som möjligt för att ta del av de senaste forskningsresultaten vilket bör tillfredsställa kravet på samtidighet.

---

<sup>57</sup> Grünig & Kühn, 2013, s.ix.

### 3. Metod

#### 3.1 Arbetssätt och disposition

En kvalitativ textanalys genomförs till att börja med av teorier kring analytiskt och intuitivt tänkande med syfte att hitta variationer, egenskaper och strukturer samt att gå från helhet till del.<sup>58</sup> Därefter görs detsamma för systematiskt och naturalistiskt beslutsfattande. Textanalysen görs med en hermeneutisk ansats<sup>59</sup> där ett antal framträdande principer för analytiskt och intuitivt tänkande inför beslutsfattande respektive systematiskt och naturalistiskt beslutsfattande identifieras och sammanställs. För det intuitiva och analytiska tänkandet genomförs en fördjupad operationalisering av teorin i form av framtagande av indikatorer, för att med hjälp av dessa göra en analys av empirin.<sup>60</sup> Indikatorerna kan sägas utgöra den konceptuella linsen för att kunna klassificera om det rör sig om högre grad av intuitivt alternativt analytiskt tänkande i empirin. Indikatorerna används med andra ord för att klassificera analysenheter i empirin, dvs. hänföra dem till den ena eller den andra egenskapen.<sup>61</sup> För att sedan kunna jämföra empirin behöver en operationalisering av de systematiska och naturalistiska utgångspunkterna för beslutsfattande genomföras där en gemensam process för beslutsfattande identifieras. Genom att överföra respektive planeringsramverks process till den gemensamma kan en jämförelse göras av stegen i beslutsprocessen.

En kvalitativ textanalys av empirin som utgörs av Svensk Planerings- och ledningsmetod (SPL 3.0) samt Planering under tidspress (PUT) genomförs för att klassificera vilka processteg eller delar av dessa som representerar de sex gemensamma processteg som leder fram till beslut. Därefter genomförs en tolkning av dessa som en klassindelad analys med syftet att avgöra om processteget kan anses leda till högre grad av analytiskt eller intuitivt tänkande alternativt en blandning.<sup>62</sup> Analysen genomförs i två steg:

1. Först bedöms graden för varje indikator; detta görs i en ordinalskala, dvs. analysenheterna rangordnas som att utgörs av låg, medel eller hög grad.
2. Därefter görs även den sammantagna bedömningen i en ordinalskala, dvs. processteget rangordnas som högre grad av intuitivt eller analytiskt tänkande alt. en blandning.<sup>63</sup>

En jämförelse mellan de båda metoderna genomförs därefter där skillnader och likheter belyses mellan planeringsramverken. Analysverktyget som tagits fram för att genomföra jämförelsen illustreras av tabell 2 där siffror 1-6 motsvarar processteg i beslutsprocessen, I>A visar om processteget kan klassificeras som mer intuitivt än analytiskt, A>I visar på mer analytiskt än intuitivt och I~A visar på en kombination:

---

<sup>58</sup> Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar, *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, (Lund: Studentlitteratur 1994), s.23.

<sup>59</sup> Ibid, s.58.

<sup>60</sup> Esaiasson m.fl., 2007, s.59.

<sup>61</sup> Ibid, s.395.

<sup>62</sup> Ibid, s.155.

<sup>63</sup> Ibid, s.395.

	1	2	3	4	5	6
<b>SPL</b>	I>A, A>I alt I~A	I>A, A>I alt I~A	I>A, A>I alt I~A	I>A, A>I alt I~A	I>A, A>I alt I~A	I>A, A>I alt I~A
<b>PUT</b>	I>A, A>I alt I~A	I>A, A>I alt I~A	I>A, A>I alt I~A	I>A, A>I alt I~A	I>A, A>I alt I~A	I>A, A>I alt I~A
<b>Jämförelse</b>	Lika alt skiljer	Lika alt skiljer	Lika alt skiljer	Lika alt skiljer	Lika alt skiljer	Lika alt skiljer

Tabell 2, exempel jämförelse planeringsramverk.

Avslutningsvis genomförs en analys för att belysa de identifierade skillnaderna mellan planeringsramverken utifrån systematisk och naturalistisk utgångspunkt.

Intervjuer genomförs som komplement till textunderlaget med Anders Josefsson och Peter Thunholm. Det strategiska urvalet av informanter motiveras med att Josefsson varit del i framtagandet av SPL som representant från Försvarshögskolan och Thunholm är den forskare som tagit fram och utvecklat PUT. Samtalen genomförs som delvis strukturerade intervjuer.<sup>64</sup> Intervjuerna genomförs som personliga möten. Samtalen spelas in på ljudfil, dessa sammanställs även i text vilken finns hos författaren. Vid intervjuer behöver aspekten av att det är en personlig tolkning som presenteras beaktas. Denna aspekt har tagits i beaktande och intervjuerna fungerar endast som komplement till övriga källor.

Studien kommer att vara teorikonsumerande där SPL samt PUT utgör empirin som analyseras. I teorikonsumerande studier står ett enskilt fall i fokus och meningen med denna typ av studier är att med hjälp av existerande teorier och förklaringsfaktorer kunna förklara vad som hände i det enskilda fallet.<sup>65</sup> Fall utgörs i denna studie av SPL och PUT. Avsikten är med andra ord inte att pröva teorin i sig utan att använda eller konsumera den.

Ansatsen för slutsatserna är deskriptiv i den bemärkelsen att resultatet av analysen beskriver om det är intuitivt eller analytiskt tänkande alternativt en kombination som ligger till grund för beslut.<sup>66</sup> Genom en jämförelse kan skillnader och likheter därefter belysas utifrån beslutsteoretisk utgångspunkt.

Uppsatsens metod är deduktiv vilket innebär att gå från teori till empiri, med andra ord empirin tolkas genom att applicera teoretiska begrepp som hämtats ur teorin.<sup>67</sup> Teorin ger författaren verktyg att ta fram de indikatorer som i sig utgör operationaliseringen av teorin, för att ur empirin sortera och kategorisera den information som hjälper till att besvara huvudfrågan och delfrågorna.

### 3.2 Validitet, Reliabilitet och Intersubjektivitet

<sup>64</sup>Johannessen, Asbjörn & Tuft, Per Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, (Malmö: Liber 2003), ss.84 & 98.

<sup>65</sup> Essaiasson m.fl., 2007, s.42.

<sup>66</sup> Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*, (Lund: Studentlitteratur 2003), s.32, Essaiasson m.fl., s.35

<sup>67</sup> Hartman, Jan, *Vetenskapligt tänkande, från kunskapsteori till metodteori*, (Lund: Studentlitteratur 2004), s.160.

För att uppfylla kraven på intern validitet måste analysen av planeringsramverken och de processteg som analyserats tolkas korrekt av författaren.<sup>68</sup> Detta säkerhetsställs bland annat med att intervjuer genomförs med de som varit med och tagit fram och utvecklat planeringsmetoderna. Källorna i sin tur skall vara relevanta och representera det fenomen som undersöks.<sup>69</sup> Den interna validiteten i uppsatsen är därför även beroende av att SPL verkligen kan anses representera systematiskt beslutsfattande och samma sak gäller för PUT och naturalistiskt beslutsfattande.

Reliabiliteten, eller med ett annat ord tillförlitligheten, rör undersökningens data, vilken data har använts, hur den har samlats in och hur den har bearbetats.<sup>70</sup> Reliabiliteten säkerställs i uppsatsen genom noggrannhet i textanalysens samtliga led samt genom återkoppling till de intervjuade för kontroll av uppgifter som framkommit i samtal och att dessa tolkats korrekt. De intervjuade har fått ta del av den sammanställning som nedtecknats av det inspelade samtalet för godkännande samt även tagit del av uppsatsen innan inlämning. Genom att låta de intervjuade personerna, som deltagit i framtagandet av SPL och PUT, ta del av uppsatsen ökas därför både den interna validiteten och reliabiliteten.

Extern validitet handlar om i vilken utsträckning resultaten av undersökningen kan generaliseras till andra fall. Den externa validiteten är för uppsatsen inte lika aktuellt då det handlar om en teorikonsumerande undersökning där fokus ligger på att pröva om en given faktor ger en förklaring till hur det förhåller sig i just detta fall.<sup>71</sup> Med andra ord är det inte lika viktigt eftersom uppsatsen prövar empiri utifrån teori och genom att välja en annan empiri så kommer ett annat resultat naturligt att erhållas.

Intersubjektivitet handlar om forskningsoberoende, genomskinlighet och värderingsfrihet. Forskningen skall i möjligaste mån vara oberoende av den forskare som genomför undersökningen. Med detta menas att en undersökning med samma verktyg skall kunna göras av en annan forskare och i princip samma resultat skall kunna uppnås. Forskningen skall också vara genomskinlig vilket innebär att forskningsprocessen skall vara öppen för insyn och granskning. Vid kvalitativa sammanhang är detta inte lika enkelt varför det då handlar om att forskaren har en skyldighet att få andra att se det man själv har sett.<sup>72</sup> För att uppfylla kraven på intersubjektivitet i uppsatsen redovisas i metodkapitlet arbetssätt och ansats i relativt hög detaljeringsgrad. Själva analyserna och operationaliseringen återfinns i respektive kapitel samt förklaring till tolkning redovisas i punktform för varje indikator. Denna uppställning kan uppfattas något stolpig och göra att texten inte upplevs flyta. Detta är något författaren tagit i beaktande men bedömt som nödvändigt för att öka intersubjektiviteten i uppsatsen.

---

<sup>68</sup> Esaiasson m.fl., 2007, s.100.

<sup>69</sup> Johannessen & Tufte, 2003, s.47.

<sup>70</sup> Ibid, s.28.

<sup>71</sup> Esaiasson m.fl., 2007, s.100.

<sup>72</sup> Ibid, ss.24-25.

### 3.3 Avgränsningar och val av empiri

Avgränsningen till att endast se på två planeringsmetoder är gjord för att kunna göra en mer uttömmande och djupgående analys anpassad efter tillgänglig tid och utrymme för att presentera resultatet. Valet av SPL och PUT förklaras med att det före och under en militär operation sker en tät dialog och interaktion mellan den operativa och taktiska nivån och att det i enlighet med utgivna reglementen finns möjlighet att använda båda metoderna. De utgår från olika beslutsteoretiska perspektiv. SPL har en systematisk-rationell utgångspunkt.<sup>73</sup> PUT är tänkt som en kombination med utgångspunkt i naturalistiskt beslutsfattande och är en utveckling av den gamla AR2 metoden som tidigare användes i armén vilken hade en mer renodlat systematisk grund.<sup>74</sup> Då det på de olika nivåerna kan användas två olika planeringsramverk parallellt är det intressant att se på skillnaderna och likheter och hur dessa ser ut. SPL är utgiven som interimistisk utgåva för användning från 2015 vilket ytterligare förstärker intresset att analysera den, tankarna för i vilken utsträckning den kan leda till intuitivt och analytiskt tänkande har inte varit det som legat i fokus då metoden har tagits fram utifrån NATOs planeringsmetod, Comprehensive Operations Planning Directive (COPD).<sup>75</sup> Thunholm har själv gjort en bedömning av PUT utifrån vilka delar som är intuitiva respektive analytiska i metoden.<sup>76</sup> Det är dock inte denna bedömning som används för analysen i uppsatsen då specifika indikatorer för intuitivt respektive analytiskt tänkande har tagits fram av författaren som används i analysen.

Avgränsning är gjord till att endast ta fram och belysa skillnader och likheter mellan planeringsramverken och inte se på vad dessa kan innebära i praktiken. Detta förklaras med att analys av skillnader och likheter bör göras först och analysen kan sedan fungera som utgångspunkt för en undersökning vad detta innebär i praktiken. Tillgänglig tid och utrymme har endast tillåtit att första delen kunnat genomföras.

---

<sup>73</sup> Josefsson, intervju 2015-11-24.

<sup>74</sup> Thunholm, intervju 2015-12-01.

<sup>75</sup> Josefsson, intervju 2015-11-24.

<sup>76</sup> Thunholm, intervju 2015-12-01.

## 4. Analys av Svensk planerings- och ledningsmetod (SPL 3.0)

För att svara på forskningsfråga 1; *Hur ser graden av intuitivt och analytiskt tänkande ut i Svensk planerings- och ledningsmetod, SPL 3.0*, görs en analys av SPL i följande kapitel. I kapitel 6 beskrivs ledning av militära operationer på operativ ledningsnivå och kapitlet innehåller en beskrivning hur de generella metoderna för ledning skall genomföras samt en checklista för planering.<sup>77</sup> Det operativa bedömandet beskrivs som fas 3 vilken avslutas med beslut av handlingsalternativ och är den del av SPL som kommer analyseras och jämföras med PUT. Det beskrivs två olika sätt att genomföra delar av fasen, dels för det övre konfliktspektret som beskriver en högre grad av reguljära aktörer, dels det undre konfliktspektret som beskriver irreguljär krigföring och använder otydliga medel.<sup>78</sup> Det som kommer analyseras är den beskrivning som finns för det övre konfliktspektret.

### 4.1 Förstå problemet

Första steget i beslutsprocessen motsvaras i SPL av;

- Initiera uppdragsanalys med planeringsaktivitet a-f samt
- Inramning av det operativa problemet med planeringsaktivitet a-d.<sup>79</sup>

Processteg 1, Förstå problemet	Låg grad (I)	Medel (I+A)	Hög grad (A)
Spårbarhet	1, 4		2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10
Jämförelse	1, 2, 3, 4, 5, 6, 9	8	7, 10
Dokumentation	4, 8		1, 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10
Uppdelning	1, 4, 8, 9, 10	3, 5, 6	2, 7
<b>Totalt</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>20</b>

Tabell 3, processteg 1 SPL.

Sammanfattningsvis bedöms processteg 1 i SPL representeras av låg, medel och hög grad och utgörs av en **blandning av intuitivt och analytiskt tänkande**. Förklaring till siffrorna följer nedan.

1. *Initiera uppdragsanalys planeringsaktivitet a*; spårbarheten i delprocessen kopplas till givet uppdrag och där angivna tidpunkter. Framgår inte att eller efter vilka regler data skall jämföras. Framgår inte hur processen skall dokumenteras. Ingen uppdelning av data genomförs.
2. *Initiera uppdragsanalys planeringsaktivitet b*; spårbarhet i hög grad till givet uppdrag. Data jämförs inte i någon större utsträckning. Delprocessen dokumenteras då den skall kunna delges. Data delas upp i det som skall utvecklas och följer en i förväg definierad lista och rör t.ex. operationens karakteristik, huvudsakliga militära insatser, krav på koordinering och samverkan m.m.

<sup>77</sup> Försvarmakten, 2015, s.126.

<sup>78</sup> Ibid, s.37.

<sup>79</sup> Ibid, ss.161-162.

3. *Initiera uppdragsanalys planeringsaktivitet c*; spårbarhet finns till givet uppdrag. Framgår ej efter vilka regler data skall jämföras. Stabsarbetsplanen dokumenteras och skall kunna följas samtliga i planeringsgruppen, Joint operations planning group (JOPG). Data delas delvis upp i enlighet med stabsarbetsplanen, hur hög grad är upp till ansvarig chef.
4. *Initiera uppdragsanalys planeringsaktivitet d*; anges inte på vilket sätt detta skall dokumenteras eller hur detta skall spåras till givet uppdrag etc.
5. *Initiera uppdragsanalys planeringsaktivitet e*; spårbarhet finns till det egna erhållna uppdraget. Framgår ej efter vilka regler data skall jämföras. Delprocessen finns dokumenterad i form av order till direkt underställd chef (DUC). Data delas delvis upp i enlighet med order till DUC.
6. *Initiera uppdragsanalys, planeringsaktivitet f*; spårbarhet finns till det egna erhållna uppdraget. Framgår ej efter vilka regler data skall jämföras. Delprocessen finns dokumenterad i form av anvisningar till samverkans- och rekogniseringsgruppen (OSRG). Data delas delvis upp i enlighet med anvisningar till OSRG.
7. *Inramning av det operativa problemet, planeringsaktivitet a*; spårbarhet finns då arbetet görs utifrån Militärstrategisk option (MSO). Granskningen skall bidra till och omfattar en i förväg definierad lista. Hela delprocessen dokumenteras och skall kunna redovisas för JOPG. Data delas i hög grad upp efter den i förväg definierade listan.
8. *Inramning av det operativa problemet, planeringsaktivitet b*; spårbarhet i hög grad då analysen kopplas till det strategiska planeringsdirektivet. Vilka regler data skall jämföras från anges till att det är det strategiska planeringsdirektivet som sätter gränser för hur problemet skall lösas samt vilka tillstånd som skall uppnås för att det politiska slutmålet skall kunna nås. Hur analysen skall dokumenteras anges ej. Ingen uppdelning av data genomförs.
9. *Inramning av det operativa problemet, planeringsaktivitet c*; spårbarhet var data återfunnits finns till tidigare erfarenheter. Data jämförs ej. Processen dokumenteras. Ingen uppdelning av data genomförs.
10. *Inramning av det operativa problemet, planeringsaktivitet d*; spårbarhet återfinns i att de baseras på givet uppdrag och MSO. Regler för data och jämförelsen är att målsättningarna skall möta givet slutläge och uppdrag. De operativa målsättningarna skall dokumenteras. Ingen uppdelning av data genomförs.

## 4.2 Förståelse av kontexten

Andra steget i beslutsprocessen motsvaras i SPL av;

- Comprehensive Preparation of the Operational Environment, (CPOE) med motståndarens handlingsmöjligheter med planeringsaktivitet a-e,
- Analysera uppdraget med planeringsaktivitet a-j,
- Analysera tyngpunkter med planeringsaktivitet a-b,
- Analysera operativa målsättningar,
- Utveckla operativ design med planeringsaktivitet 1-12,
- Utveckla operativa faser med planeringsaktivitet 1-2,
- Bedöm förmågebehov med planeringsaktivitet 1-2,
- Sammanställ operativa behov samt
- Genomförande av Mission Analysis Brief (MAB).<sup>80</sup>

Processteg 2, Förståelse av kontexten	Låg grad (I)	Medel (I+A)	Hög grad (A)
Spårbarhet			1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Jämförelse			1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Dokumentation			1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
Uppdelning	4, 8	7	1, 2, 3, 5, 6, 9
<b>Totalt</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>33</b>

Tabell 4, processteg 2 SPL.

Sammanfattningsvis bedöms processteg 2 i SPL representeras av låg, medel och hög grad och utgörs i **högre grad av analytiskt tänkande**. Förklaring till siffrorna följer nedan.

1. *CPOE med motståndarens handlingsmöjligheter (planeringsaktiviteterna sammanslagna)*; spårbarhet i hög grad till CPOE. Data som definieras och analyseras i den operativa operationsmiljön följer en i förväg definierad tabell. Processen dokumenteras. Data delas upp enligt tabell över operationsmiljöns karaktäristik och operativ påverkan.
2. *Analysera uppdraget (planeringsaktiviteterna sammanslagna)*; spårbarhet finns till att analysen utgår från givet uppdrag där de operativa målsättningarna deriveras från de strategiska målsättningarna, aktörsystem definieras, kritiska uppgifter fastställs mm. Data jämförs enligt uppställda regler t.ex. faktoranalys genomförs enligt fastställd mall, dvs. fakta-konsekvens-slutsats. Analysen presenteras för JOPG vilket ställer krav på dokumentation och visualisering. Data delas upp i enlighet med delstegen i processtegen, bland annat vilka aktörsystem som skall påverkas, kritiska uppgifter som måste genomföras, faktoranalys mm.
3. *Analysera tyngdpunkter (planeringsaktiviteterna sammanslagna)*; spårbarhet återfinns i hög grad till strategiskt planeringsdirektiv (SPD) där för operativ nivå tyngdpunkten ofta hittas bland militärstrategiska nivåns förmågor som manifesteras i någon av dess kritiska resurser. Data jämförs utifrån uppställda regler enligt fastställd mall. Processen dokumenteras enligt fastställd mall. Data delas upp i enlighet med fastställd mall för tyngdpunktsanalys.

<sup>80</sup> Försvarsmakten, 2015, ss.162-165 & 170-178



4. *Analysera operativa målsättningar*; spårbarhet finns till militärstrategiska målsättningar och processen analysera uppdraget. Data jämförs utifrån önskat slutläge och de operativa målsättningarna. Processen dokumenteras då data används och värderas i senare steg. Ingen uppdelning av data genomförs.
5. *Utveckla operativ design (planeringsaktiviteter sammanslagna)*; spårbarhet återfinns ibland annat faktoranalysen. Data jämförs enligt uppställda regler såsom principer för utveckling av AF, effekter och insatser och mallar för riskbedömning. Processen dokumenteras och används i senare steg. Data delas upp ibland annat AF, effekter, operationslinjer, riskanalys mm.
6. *Utveckla operativa faser (planeringsaktiviteter sammanslagna)*; vid delprocessen utveckla operativa faser delas den operativa designen in i faser som genomförs linjärt eller är tematiskt uppbyggd. Principen med att AF kopplas till faser är dock gemensam och här finns en spårbarhet i processen till tidigare genomfört arbete. Detta dokumenteras och kan visualiseras i den operativa designen. Data delas upp då operationen delas upp i logiska faser eller teman samt kriterier som skall vara uppfyllda för övergång mellan faser.
7. *Bedöm förmågebehov (planeringsaktiviteter sammanslagna)*; spårbarhet till det givna uppdraget. Data jämförs mot att lösa uppdraget. Detta dokumenteras i preliminära förmågebehov. Data delas till viss del upp då förmågebehovet bedöms utifrån att lösa uppdraget och vilka förband och/eller system som innehar identifierade förmågebehov.
8. *Sammanställer operativa behov*; spårbarhet till tidigare genomförda steg. Data jämförs utifrån vilka behov som kräver beslut av högre chef. Dessa dokumenteras i form av begäran till högre militärstrategisk nivå. Ingen uppdelning av data genomförs.
9. *Presentation av uppdragsanalys (MAB), (planeringsaktiviteter sammanslagna)*; spårbarhet i hög grad till genomförda steg. Data jämförs i hög grad efter uppställda regler. Processen är dokumenterad och visualiseras i en presentation. Data delas upp i uppdragsanalys som i sin tur är uppdelad med bland annat faktoranalys, tyngdpunktsanalys mm. och operativ design som i sin tur är uppdelad i bland annat AF, effekter och operationslinjer.

### 4.3 Utveckla handlingsalternativ

Tredje steget i beslutsprocessen motsvaras i SPL av;

- Förbered för utveckling av egna handlingsalternativ med planeringsaktivitet 1-7,
- Analysera motståndarens handlingsmöjligheter och faktorer som påverkar utveckling av egna handlingsalternativ med planeringsaktivitet 1-7 samt
- Utveckla egna handlingsalternativ med planeringsaktivitet 1-5.<sup>81</sup>

Processteg 3, Utveckla handlingsalternativ (ett eller flera)	Låg grad (I)	Medel (I+A)	Hög grad (A)
Spårbarhet			1, 2, 3
Jämförelse		1, 2	3
Dokumentation		1	2, 3
Uppdelning			1, 2, 3
<b>Totalt</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

Tabell 5, processteg 3 SPL.

Sammanfattningsvis bedöms processteg 3 i SPL representeras av medel och hög grad och utgörs i **högre grad av analytiskt tänkande**. Förklaring till siffrorna följer nedan.

1. *Förbered för utveckling av egna handlingsalternativ (planeringsaktiviteter sammanslagna);* spårbarhet finns till operativt planeringsdirektiv, Chefen insats (C INSATS) anvisningar för framtagande av handlingsalternativ, resultaten från rekognosering och samverkan och CPOE. Data jämförs i vissa fall utifrån uppställda regler såsom att koppla insamlandet av information till utveckling av handlingsalternativ, lista över delar som bör beaktas inför krigsspel. Vissa delar av processen dokumenteras, såsom uppdatering av uppdragsanalysen, insamling av planeringsinformation, uppdatering av CPOE medan vissa ej dokumenteras såsom granskning av planeringsdirektiv och granskning av C INSATS anvisningar. Uppdelning av data görs i enlighet med instruktioner för planeringsaktiviteterna.
2. *Analysera motståndarens handlingsmöjligheter och faktorer som påverkar utveckling av egna handlingsalternativ (planeringsaktiviteter sammanslagna);* spårbarhet finns i processen till det tidigare arbetet med den operativa designen, arbetet med motståndarens handlingsmöjligheter, genomförd riskanalys mm. Data jämförs till del mot uppställda regler i form av riskanalys och till del utan uppställda normer som värdering av andra aktörers aktiviteter i området och värdering av vilka mål som skall påverkas. Processen dokumenteras och skall kunna presenteras. Uppdelning av data genomförs i form av bland annat värdering av motståndarens handlingsmöjligheter, värdera andra aktörers aktiviteter i operationsområdet mm.
3. *Utveckla egna handlingsalternativ (planeringsaktiviteter sammanslagna);* spårbarhet finns i planeringaktiviteterna till bland annat uppdragsanalysen och de operativa målsättningarna. Data jämförs utifrån uppställda regler där varje handlingsmöjlighet skall besvara ett antal frågeställningar och dessa skall värderas efter genomförbarhet. Hela processen dokumenteras och visualiseras så

<sup>81</sup> Försvarsmakten, 2015, ss.180-186.

att C INSATS kan uppdateras. Data delas upp bland annat efter operativ metod, tidsförhållande, faser, insatser mm.

#### 4.4 Utvärdering

Fjärde steget i beslutsprocessen motsvaras i SPL av;

- Analysera handlingsalternativen med planeringsaktivitet 1-7.<sup>82</sup>

Processteg 4, Utvärdera handlingsalternativ	Låg grad (I)	Medel (I+A)	Hög grad (A)
Spårbarhet			1, 2, 3, 4, 5
Jämförelse	3		1, 2, 4, 5
Dokumentation			1, 2, 3, 4, 5
Uppdelning	3		1, 2, 4, 5
<b>Totalt</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>18</b>

Tabell 6, processteg 4 SPL.

Sammanfattningsvis bedöms processteg 4 i SPL representeras av låg och hög grad och utgörs i **högre grad av analytiskt tänkande**. Förklaring till siffrorna följer nedan.

1. *Analysera handlingsalternativ planeringsaktivitet 1*; spårbarhet till tidigare genomförd analys avseende handlingsalternativens genomförbarhet. Data jämförs utifrån i förväg definierade regler såsom lämplighet, godtagbarhet mm. Dokumentation genomförs genom att tidigare analys uppdateras. Data delas upp efter lämplighet, godtagbarhet, genomförbarhet mm.
2. *Analysera handlingsalternativ planeringsaktivitet 2*; spårbarhet finns till framtagna effekter och insatser. Data jämförs utifrån uppställda regler då förmåge- och styrkebehov skall analyseras utifrån i förväg definierade punkter. Processen dokumenteras och blir en del av bland annat synkroniseringsmatrisen. Data delas upp i analys av effekter och förmågor.
3. *Analysera handlingsalternativ planeringsaktivitet 3, 4 och 5*: spårbarhet i värdering av egna styrkors tillgänglighet, bedömning av behov av förstärkning samt bedömning av transporters genomförbarhet finns i samverkan med Högkvarterets produktionsledning. Hur värdering och bedömning skall genomföras anges ej. Processen dokumenteras och blir en del av bland annat synkroniseringsmatrisen. Ingen uppdelning av data genomförs.
4. *Analysera handlingsalternativ planeringsaktivitet 6*; spårbarhet i framtagandet av synkroniseringsmatrisen finns bland annat i arbetet med att ta fram de olika handlingsalternativen. Data jämförs och ställs upp enligt tabell som dokumenteras och kan visualiseras. Uppdelning av data genomförs för att ta fram synkroniseringsmatris och långtidsprognos.
5. *Analysera handlingsalternativ planeringsaktivitet 7*; spårbarhet i riskanalys återfinns då den baseras på data framtagen i planeringsaktivitet 1-6. Riskanalysen görs i en i förväg definierad mall och dokumenteras. Data delas upp i riskanalysen i form av risk, konsekvens, kännbarhet och sannolikhet.

<sup>82</sup> Försvarmakten, 2015, ss.184-186 & bilaga G.

## 4.5 Bedöm konsekvenser och förbättra alternativ

Femte steget i beslutsprocessen motsvaras i SPL av;

- Analysera handlingsalternativen planeringsaktivitet 8-9 samt
- Jämför handlingsalternativ.<sup>83</sup>

Processteg 5, Bedöm konsekvenser och förbättra alternativ	Låg grad (I)	Medel (I+A)	Hög grad (A)
Spårbarhet			1, 2, 3, 4, 5, 6
Jämförelse			1, 2, 3, 4, 5, 6
Dokumentation			1, 2, 3, 4, 5, 6
Uppdelning			1, 2, 3, 4, 5, 6
<b>Totalt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>

Tabell 7, processteg 5 SPL.

Sammanfattningsvis bedöms processteg 5 i SPL representeras av hög grad och utgörs i **hög grad av analytiskt tänkande**. Förklaring till siffrorna följer nedan.

1. *Analysera handlingsalternativen planeringsaktivitet 8 och 9*; spårbarhet finns till de framtagna egna handlingsalternativen och motståndarens bedömda handlingsalternativ inkl. tyngpunktsanalyser, faktoranalyser mm. De regler som data jämförs utifrån utgörs av chefens avsikt och/eller styrande kriterier/urvalskriterier. Processen dokumenteras i form av en synkroniseringsmatris för spelet som sammanställer vad som händer i spelets olika tidsperioder, var det finns militära styrkor och när, vilka antagande som görs, vilka risker och Chefens avgörande informationsbehov (CCIR) som identifieras mm. Utöver detta förtecknas en sammanställning av resultatet som omfattar antaganden, informationsbehov, osäkerheter, risker, resursbehov mm. Data delas upp i enlighet med synkroniseringsmatrisen utifrån t.ex. faser, nyckelområden, framtagna avgörande förhållande eller funktioner/förmågor i operationen.
2. *Jämför handlingsalternativ planeringsaktivitet 1*; genom att jämföra handlingsalternativen mot fördelar och nackdelar finns en spårbarhet till det tidigare arbetet och hur resonemanget först. Processen dokumenteras i enlighet med exempel på tabell. Data jämförs utifrån fördelar och nackdelar. Data delas upp i enlighet med exempel på tabell.
3. *Jämför handlingsalternativ planeringsaktivitet 2*; genom att jämföra varje handlingsalternativs inneboende möjligheter och risker finns spårbarhet till tidigare genomförda riskanalyser. Processen dokumenteras i enlighet med exempel på tabell. Data jämförs utifrån möjligheter och risker. Data delas upp i enlighet med exempel på tabell.
4. *Jämför handlingsalternativ planeringsaktivitet 3*; genom att jämför handlingsalternativen mot C INSATS urvalskriterier finns spårbarhet till tidigare genomfört arbete och utgivna urvalskriterier. Processen dokumenteras i enlighet

<sup>83</sup> Försvarsmakten, 2015, s.187.

med exempel på tabell. Data jämförs utifrån urvalskriterierna. Data delas upp i enlighet med exempel på tabell.

5. *Jämför handlingsalternativ planeringsaktivitet 4*; spårbarhet finns mot operationsmålen. Processen dokumenteras och presenteras vid COA (Courses of Action) decision brief, dvs. genomgång för val av handlingsalternativ. Data jämförs utifrån operationsmålen. Data delas upp i utifrån handlingsalternativ och uppfyllnad av operationsmålen.
6. *Jämför handlingsalternativ planeringsaktivitet 5*; med hjälp av ovanstående planeringsaktiviteter och resultatet av analysen förordas ett handlingsalternativ där då spårbarhet till varför ett visst alternativ förordas finns. Data har jämförts efter uppställda regler och hela processen finns dokumenterad och kan visualiseras. Data har delats upp i hög grad i enlighet med exempel på tabeller.

#### 4.6 Fatta beslut

Det sjätte och sista steget i beslutsprocessen motsvaras i SPL av;

- Genomför C INSATS beslutsmöte för val av handlingsalternativ.<sup>84</sup>

Processteg 6, Fatta beslut	Låg grad (I)	Medel (I+A)	Hög grad (A)
Spårbarhet			1
Jämförelse			1
Dokumentation			1
Uppdelning			1
<b>Totalt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>

Tabell 8, processteg 6 SPL.

Sammanfattningsvis bedöms processteg 6 i SPL representeras av hög grad och utgörs i **högre grad av analytiskt tänkande**. Förklaring till siffrorna följer nedan.

1. *Genomför C INSATS beslutsmöte för val av handlingsalternativ (planeringsaktiviteter sammanslagna)*; det finns en spårbarhet till arbetets gång fram till nu genom dokumentation och denna visualiseras i presentationen, data som presenteras har i hög grad jämförts utifrån uppställda regler och data har delats upp i hög grad (se tidigare steg).

<sup>84</sup> Försvarsmakten, 2015, s.188.

## 5. Analys av Planering under tidspress (PUT)

För att svara på forskningsfråga 2; *Hur ser graden av intuitivt och analytiskt tänkande ut i Planering under tidspress, PUT*, genomförs en analys av PUT i följande kapitel. PUT finns återgiven och beskriven i ett antal publikationer, den som analysen utgår från presenteras i Taktikreglemente för marinstridskrafterna (TRM 1A). Metoden är indelad i åtta steg varav det sjunde innebär att beslut fattas att planen skall ligga till grund för att lösa uppdraget och att sätta igång planens första steg. Steg åtta omfattar beskrivning av att ta fram order och förbereda genomförande ledning.<sup>85</sup> Steg 1-7 är de som kommer analyseras och jämföras med SPL.

### 5.1 Förstå problemet

Första steget i beslutsprocessen motsvaras i PUT av;

- Förstå uppdraget.<sup>86</sup>

Processteg 1, Förstå problemet	Låg grad (I)	Medel (I+A)	Hög grad (A)
Spårbarhet			1
Jämförelse		1	
Dokumentation			1
Uppdelning			1
<b>Totalt</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

Tabell 9, processteg 1 PUT.

Sammanfattningsvis bedöms processteg 1 i PUT utgöras av medel och hög grad och utgörs i **högre grad av analytiskt tänkande**. Förklaring till siffror följer nedan.

1. *Förstå uppdraget*; spårbarhet finns då det som tas fram baseras på högre chefs uppgift, genomförande och bedömning av situationen. Data jämförs delvis efter uppställda regler då den målbild som skall tas fram endast skall kopplas till det som direkt kan härledas till uppdraget och som inte är beroende av att en viss taktisk lösning väljs. Ett antal förslag på mentala tekniker för att ta fram målbilden beskrivs i form av stödfrågor alternativt att tänka i termer av effekter, det är upp till planeringsgruppen att välja hur detta skall genomföras. Den gemensamma analysen av uppdraget uttrycks i den målbild vilken uttrycks på kartoleat och med förklarande text som tas fram, stabsarbetsplan och i fem planeringsdokument. Data har delats upp i form av data i de fem planeringsdokumenten:
  - slutsatser avseende begränsningar i handlingsfriheten (SBH)
  - förteckning över slutsatser avseende väsentliga osäkerheter/informationsbehov
  - förteckning över samverkansbehov
  - omedelbara åtgärder
  - förteckning över generella och specifika framgångsfaktorer

<sup>85</sup> Försvarsmakten, 2010, s.4A 15

<sup>86</sup> Ibid, ss.4A 2-3.

Om det redan i första steget hos den planeringsansvarige chefen växer fram en tydlig lösningssida och om läget är välkänt samt kräver en mycket snabbt framtagen plan kan steg två uteslutas.

## 5.2 Förståelse av kontexten

Andra steget i beslutsprocessen motsvaras i PUT av;

- Uppfatta situationen med delstegen civilläget, vårt läge och stridsvärde, tredje parts läge och stridsvärde, terräng-väder-sikt, styrkejämförelser samt motståndarens handlingsmöjligheter.<sup>87</sup>

Processteg 2, Förståelse av kontexten	Låg grad (I)	Medel (I+A)	Hög grad (A)
Spårbarhet	1, 3, 4, 5, 6, 7		2
Jämförelse	6, 7	1, 5	2, 3, 4
Dokumentation			1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Uppdelning		7	1, 2, 3, 4, 5, 6
<b>Totalt</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>17</b>

Tabell 10 processteg 2 PUT.

Sammanfattningsvis bedöms processteg 2 i PUT utgöras av låg, medel och hög grad och utgörs i **högre grad av analytiskt tänkande**. Förklaring till siffor följer nedan.

1. *Uppfatta situationen, delsteg civilläget*; låg grad av spårbarhet då det inte framkommer varifrån denna information skall hämtas eller baseras på. Data jämförs till viss del efter uppställda regler då resultatet skall vara en förteckning över geografiska områden/punkter som bör undvikas m h t civilläget och folkrättsliga bestämmelser samt förteckning på begränsningar i handlingsfrihet kopplat till civilläget. Processen dokumenteras i form av uppdaterad planeringskarta, ev. uppdaterad förteckning SBH, ev. omedelbara åtgärder samt ev. uppdaterad förteckning samverkansbehov. Data delas upp i SBH, omedelbara åtgärder och samverkansbehov,
2. *Uppfatta situationen, delsteg vårt läge och stridsvärde*; spårbarhet återfinns i att utgå från den egna givna uppgiften. Data jämförs utifrån syftet som handlar om att skapa visuell representation av egna resurser i form av svar på frågorna vilka, var, när handlingsfrihet och viktiga begränsningar i utnyttjandet. Processen dokumenteras i form av uppdaterad planeringskarta, tidslinjal, ev. uppdaterad förteckning SBH, uppdaterad förteckning osäkerheter/informationsbehov, ev. uppdaterad förteckning över framgångsfaktorer, ev. omedelbara åtgärder samt ev. uppdaterad förteckning över samverkansbehov. Data delas upp ur tidsaspekt och som SBH, framgångsfaktorer, omedelbara åtgärder och samverkansbehov.

<sup>87</sup> Försvarsmakten, 2010, ss.4A 4-9.

3. *Uppfatta situationen, delsteg motståndarens läge och stridsvärde*; låg grad av spårbarhet då det inte framkommer varifrån denna information skall hämtas eller baseras på. Data jämförs utifrån syftet att skapa en visuell representation av motståndarens nuvarande och tillkommande resurser till tid och rum i form av svar på frågorna vilka, var när, bedömning av handlingsfrihet och begränsningar i utnyttjandet. Processen dokumenteras i form av uppdaterad planeringskarta, tidslinjal, ev. uppdaterad SHB m.m. Data delas upp ur tidsaspekt och som SBH, omedelbara åtgärder och samverkansbehov.
4. *Uppfatta situationen, delsteg tredje parts läge och stridsvärde*; låg grad av spårbarhet då det inte framkommer varifrån denna information skall hämtas eller baseras på. Data jämförs utifrån syftet att skapa en visuell representation av ev. tredje parts nuvarande och tillkommande resurser till tid och rum i form av svar på frågorna vilka, var när, bedömning av handlingsfrihet och begränsningar i utnyttjandet. Processen dokumenteras i form av uppdaterad planeringskarta, tidslinjal, ev. uppdaterad SBH, uppdaterad förteckning osäkerheter/informationsbehov, m.m. Data delas upp ur tidsaspekt och som SBH, osäkerheter/informationsbehov m.m.
5. *Uppfatta situationen, delsteg terräng, väder och sikt*; låg grad av spårbarhet då det inte framkommer varifrån denna information skall hämtas eller baseras på. Data jämförs till viss del efter uppställda regler då det handlar om att terrängen skall göras tydlig i relevanta avseenden, exakt vilka avseenden specificeras ej men det ges exempel. Processen dokumenteras och delas upp i form av terrängoleat, ev. uppdateras SBH, uppdaterad förteckning osäkerheter/informationsbehov mm. Data delas upp som SHB, osäkerheter/informationsbehov, framgångsfaktorer, omedelbara åtgärder och samverkansbehov.
6. *Uppfatta situationen, delsteg styrkejämförelser*; låg grad av spårbarhet då det inte framkommer varifrån denna information skall hämtas eller baseras på. Det anges inte efter vilka regler data skall jämföras utöver att det skall handla om omslagspunkter i tid. Processen dokumenteras och data delas upp i form av grafisk beskrivning av styrkeförhållanden och ev. uppdaterad SBH som grundar sig på styrkejämförelse i stort.
7. *Uppdatera situationen, delsteg motståndarens handlingsmöjligheter*; låg grad av spårbarhet då det inte framkommer varifrån denna information skall hämtas eller baseras på. Data jämförs inte efter uppställda regler, brainstorming-teknik föreslås som metod. Processen dokumenteras och data delas till viss del upp i form av idéskisser, enkel scenariobeskrivning, uppdaterad förteckning av osäkerheter/infobehov, ev. uppdaterad förteckning framgångsfaktorer m.m.



### 5.3 Utveckla handlingsalternativ

Tredje steget i beslutsprocessen motsvaras i PUT av;

- Generera egna handlingsmöjligheter,
- Definiera framgångsfaktorer med delstegen förstå helheten och definiera framgångsfaktorer samt
- Utveckla en plan.<sup>88</sup>

Processteg 3, Utveckla handlingsalternativ (ett eller flera)	Låg grad (I)	Medel (I+A)	Hög grad (A)
Spårbarhet		3, 4	1, 2
Jämförelse	1, 2, 3, 4		
Dokumentation		1, 2, 3, 4	
Uppdelning	1, 2, 3, 4		
<b>Totalt</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

Tabell 11, processteg 3 PUT.

Sammanfattningsvis bedöms processteg 3 i PUT utgöras av låg grad, medel och hög grad och utgörs av en **blandning av intuitivt och analytiskt tänkande**. Förklaring till siffror följer nedan.

1. *Generera egna handlingsalternativ*; spårbarhet som finns är kopplad till målbilden som alltid handlar om att lösa förbandets förstahandsuppgift. Data jämförs inte efter uppställda regler, förslag på teknik är brainstorming där alla idéer till handlingsmöjligheter som dyker upp i medvetandet skall förtecknas. Processen dokumenteras bara delvis då det endast är enkla skisser över tillvägagångssätt som förtecknas. Ingen uppdelning av data genomförs.
2. *Definiera framgångsfaktorer, delsteg förstå helheten*; spårbarhet återfinns i att arbetet skall utgå från tidigare processresultat (målbildsoleat, planeringskarta, tidslinjal mm). Data jämförs inte efter uppställda regler, det handlar om att skapa en helhetsbild. Processen dokumenteras endast delvis då det i stort handlar om att skapa en känsla av att ha en god situationsförståelse och det är endast en uppdaterad förteckning av osäkerheter/informationsbehov som förtecknas. Ingen uppdelning av data genomförs, det handlar om att skapa en helhetsbild.
3. *Definiera framgångsfaktorer, delsteg definiera framgångsfaktorer*; till viss del finns spårbarhet då den situationsförståelse som nyss erhöles i föregående steg skall vara utgångspunkt, denna finns dock inte dokumenterad eller visualiserad i någon större utsträckning. Data jämförs inte efter några uppställda regler utan det är upp till den som planerar att utifrån sin erfarenhet, intuition och analytiska förmåga tänka ut vad som är nödvändigt för att nå framgång. Resultatet av processen dokumenteras i form av en uppdaterad och prioriterad förteckning över specifika framgångsfaktorer. Ingen uppdelning av data genomförs.
4. *Utveckla en plan*; spårbarhet finns då planen som utvecklas baseras på de framtagna framgångsfaktorerna samt målbildsoleatet, dock tillåts nya idéer och infallsvinklar tas med "man kan ha blivit klokare mot slutet av processen än man

<sup>88</sup> Försvarsmakten, 2010, ss.4A 9-13.

var i början.”<sup>89</sup> Data jämförs inte efter uppställda regler, det handlar om en kreativ process och det är enligt beskrivningen av den mentala tekniken inte känt hur denna mentala process egentligen ser ut. Delar av processen dokumenteras som plan för hur uppdraget skall lösas i form av rubriker enligt fempunktsorder men beskriven grafiskt i tillämpliga delar, identifikation av planens svagheter samt uppdaterat målbildsölet. Ingen uppdelning av data genomförs.

## 5.4 Utvärdering

Fjärde steget i beslutsprocessen motsvaras i PUT av;  
- Spela på planen.<sup>90</sup>

Processteg 4, Utvärdera handlingsalternativ	Låg grad (I)	Medel (I+A)	Hög grad (A)
Spårbarhet		1	
Jämförelse		1	
Dokumentation		1	
Uppdelning		1	
<b>Totalt</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Tabell 12, processteg 4 PUT.

Sammanfattningsvis bedöms processteg 4 i PUT utgöras av medel grad och utgörs av en **blandning av intuitivt och analytiskt tänkande**. Förklaring till siffror följer nedan.

1. *Spela på planen*; spårbarhet finns till den framtagna planen och bäst effekt erhålls om den grundas på en utarbetad preliminär order men förändringar tillåts genomförs under tiden då nya infallsvinklar och idéer dyker upp. Den egna planen jämförs minst mot motståndarens farligaste handlingsalternativ men flera av motståndarens handlingsmöjligheter bör om möjligt spelas mot den egna planen. Med andra ord jämförs data till viss del mot uppställda regler men dessa är inte i detalj beskrivna. Processen dokumenteras endast delvis, resultatet som eftersträvas är i första hand en känsla av att planen fungerar bra men om det krävs förtecknas den modifierade planen och en justerad målbild. Omedelbara åtgärder, uppdaterad förteckning på osäkerheter/informationsbehov och en synkroniseringsmatris förtecknas. Uppdelning av data genomförs delvis i form av omedelbara åtgärder, osäkerheter/informationsbehov och synkroniseringsmatris.

<sup>89</sup> Försvarsmakten, 2010, s.4A 12.

<sup>90</sup> Ibid, s.4A 14.

## 5.5 Bedöm konsekvenserna och förbättra alternativ

Det femte steget i beslutsprocessen motsvaras i PUT även detta av;

- Spela på planen (då även justeringar och modifieringar genomförs i detta steg).<sup>91</sup>

Processteg 5, Bedöm konsekvenserna och förbättra alternativ	Låg grad (I)	Medel (I+A)	Hög grad (A)
Spårbarhet		1	
Jämförelse		1	
Dokumentation		1	
Uppdelning		1	
<b>Totalt</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Tabell 15, processteg 5 PUT.

Sammanfattningsvis bedöms processteg 5 i PUT utgöras av medel grad och utgörs av en **blandning av intuitivt och analytiskt tänkande**. Förklaring till siffror följer nedan.

1. *Spela på planen*; spårbarhet finns till den framtagna planen och bäst effekt erhålls om den grundas på en utarbetad preliminär order men förändringar tillåts genomföras under tiden då nya infallsvinklar och idéer dyker upp. Den egna planen jämförs minst mot motståndarens farligaste handlingsalternativ men flera av motståndarens handlingsmöjligheter bör om möjligt spelas mot den egna planen. Med andra ord jämförs data till viss del mot uppställda regler men dessa är inte i detalj beskrivna. Processen dokumenteras endast delvis, resultatet som eftersträvas är i första hand en känsla av att planen fungerar bra men om det krävs förtecknas den modifierade planen och en justerad målbild. Omedelbara åtgärder, uppdaterad förteckning på osäkerheter/informationsbehov och en synkroniseringsmatris förtecknas. Uppdelning av data genomförs delvis i form av omedelbara åtgärder, osäkerheter/informationsbehov och synkroniseringsmatris.

<sup>91</sup> Försvarsmakten, 2010, s.4A 14.

## 5.6 Fatta beslut

Det sjätte och sista steget i beslutsprocessen motsvaras i PUT av;  
- Besluta.<sup>92</sup>

Processteg 6, Fatta beslut	Låg grad (I)	Medel (I+A)	Hög grad (A)
Spårbarhet		1	
Jämförelse	1		
Dokumentation	1		
Uppdelning	1		
<b>Totalt</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	

Tabell 14, processteg 6 PUT.

Sammanfattningsvis bedöms processteg 6 i PUT utgöras av låg grad och medel grad och utgörs i **högre grad av intuitivt tänkande**. Förklaring till siffror följer nedan.

1. *Besluta*; spårbarhet till beslutet finns i att det är den plan som nyss utsatts för spel, dock med ev. modifiering, som fastställs att gälla. Inga data jämförs vid beslutet då det endast är en plan som spelats på. Processen dokumenteras ej utan det önskade resultatet handlar om ett "mentalt åtagande att satsa "stenhårt" på att fullfölja planen."<sup>93</sup> Ingen uppdelning av data genomförs.

<sup>92</sup> Försvarmakten, 2010, s.4A 15.

<sup>93</sup> Ibid, s.4A 14.

## 6. Jämförelse mellan SPL och PUT

### 6.1 Övergripande jämförelse

För att svara på forskningsfråga 3; *Vilka skillnader och likheter återfinns mellan SPL och PUT*, görs först en övergripande jämförelse av resultaten från analysen av SPL och PUT som presenteras nedan i tabell 15.

	1	2	3	4	5	6
<b>SPL</b>	I~A	A>I	A>I	A>I	A>I	A>I
<b>PUT</b>	A>I	A>I	I~A	I~A	I~A	I>A
<b>Jämförelse</b>	Skiljer	Lika	Skiljer	Skiljer	Skiljer	Skiljer

Tabell 15, övergripande jämförelse SPL och PUT.

Sammanfattningsvis utgörs SPL i högre grad av analytiskt tänkande med inslag av intuitivt tänkande. PUT utgörs till en början av högre grad analytiskt tänkande och därefter en blandning av intuitivt och analytiskt tänkande med högre grad av intuitivt tänkande då beslutet fattas. Endast processteg 2, förstå kontexten, har bedömts vara lika mellan planeringsramverken, resterande steg skiljer sig. Möjlighet att hoppa över processteg 2 ges i PUT, något liknande presenteras inte i SPL.

Ytterligare en skillnad mellan planeringsramverken utöver graden av intuitivt och analytiskt tänkande är omfattningen. Fas 3 i SPL omfattas av tjugotvå processteg med ytterligare ett antal underliggande planeringsaktiviteter som beskrivs på totalt femtiotvå sidor inkl. bilaga G (detaljanvisningar för wargaming). PUT omfattas av nio punkter (inkl. ta fram order och förbered genomförandeledning samt detaljanvisning för användning av framgångsfaktorer) med ett antal underpunkter som beskrivs på totalt arton sidor.

### 6.2 Skillnader och likheter

För att ge ett mer heltäckande svar på forskningsfråga 3 redovisas en mer detaljerad jämförelse mellan planeringsramverken. Varje steg i beslutsprocessen kommer nu att jämföras där skillnader och likheter för respektive indikator kommer belysas mer i detalj.

#### 6.2.1 Förstå problemet

Utifrån en naturalistisk utgångspunkt vid beslutsfattande beskrivs det första processteget som att förstå problemet vilket handlar om att känna igen sig utifrån egna erfarenheter och det bildas då en uppfattning om problemet.<sup>94</sup>

Utifrån en systematisk utgångspunkt vid beslutsfattande handlar det första steget om att identifiera problemet utifrån givna målsättningar och inom vilka tidsramar problemet

<sup>94</sup> Klein, 1998, s.24.

måste lösas. Det handlar bland annat om att verifiera tillförlitligheten på informationen som gör att det uppfattas finnas ett problem, dvs. det existerar en skillnad mellan nuvarande situation och önskad målsättning samt att förstå omfattningen av problemet.<sup>95</sup>

Sammantaget skiljer det första processteget sig mellan planeringsramverken då SPL utgörs av en blandning av intuitivt och analytiskt tänkande och PUT av högre grad analytiskt tänkande. En mer detaljerad jämförelse visar (detaljer i vad som utmärker de båda planeringsramverken återfinns i kapitel 4 och 5):

- Spårbarhet; *lika* i hög grad i SPL och PUT.
- Jämförelse; *skiljer* med framför allt låg grad i SPL och i medel grad i PUT.
- Dokumentation; *lika* i hög grad i SPL och PUT.
- Uppdelning; *skiljer* med låg, medel och hög grad i SPL och hög grad i PUT.

Både PUT och SPL kan hänföras till den systematiska beskrivningen av hur detta första steg genomförs då uppdraget anger målsättningarna där tidsaspekter etc. framgår. Likheter utgörs av en hög grad av analytiskt tänkande kopplat till spårbarhet och dokumentation. De skillnader som finns mellan planeringsramverken handlar om graden av jämförelse som används för att jämföra data och graden av uppdelning av underlaget som används för analysen där PUT i båda fallen visar på en högre grad analytiskt tänkande än SPL. Skillnaderna bedöms dock inte speciellt stora och den naturalistiska beskrivningen av det första processteget som att förstå problemet utifrån erfarenheter återfinns inte i något av planeringsramverken.

### 6.2.2 Förstå kontexten

Ur en naturalistisk utgångspunkt förstår beslutsfattaren kontexten för problem utifrån målsättningar som sätter prioriteringar, förväntningar av vad som skall hända härnäst, typiska handlingsalternativ för att hantera den uppkomna situationen och sortering av vilka relevanta signaler/ledtrådar som uppfattas. Det finns situationer då beslutsfattaren behöver ägna mer tid åt att diagnostisera eller förstå situationen, detta sker då det finns låg igenkänning eller då informationen inte matchar tidigare upplevelser.<sup>96</sup>

Ur en systematisk utgångspunkt analyseras problemet vilket innebär att fastställa och strukturera problemet. Problemet struktureras upp och information söks i den omfattning som krävs så att lämpliga handlingsalternativ kan tas fram i nästa steg. Detta steg är komplicerat då varje problem eller situation ser olika ut och det är därför inte möjligt att i förväg ta fram ett konkret metodologiskt stöd som fungerar för alla situationer utan mer övergripande metodologiska stöd kan erbjudas. Det är upp till beslutsfattaren själv att välja exakt på vilket sätt problemet skall struktureras upp på bästa sätt. Många gånger behöver komplexa problem delas upp i delproblem som var för sig analyseras för att därefter kunna få en helhetsbild.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Grünig & Kühn, 2013, ss.53-54.

<sup>96</sup> Klein, 1998, ss.24-25.

<sup>97</sup> Grünig & Kühn, 2013, s.62.

Sammantaget bedöms detta processteg lika där både SPL och PUT utgörs av högre grad analytiskt tänkande. En mer detaljerad jämförelse visar (detaljer i vad som utmärker de båda planeringsramverken återfinns i kapitel 4 och 5):

- Spårbarhet; *skiljer* med hög grad för SPL och låg grad för PUT.
- Jämförelse; *skiljer* med hög grad för SPL och låg, medel och hög grad för PUT.
- Dokumentation; *lika* i hög grad för både SPL och PUT.
- Uppdelning; *lika* med framför allt hög grad för SPL och hög grad för PUT.

Skillnader mellan planeringsramverken för indikatorn spårbarhet härleds till att PUT i större utsträckning har en naturalistisk utgångspunkt där uppdraget är det som anger målsättningar och som sätter prioriteringar, SPL har en mer systematisk utgångspunkt där problemet ses övergripande genom att dela upp det i flera delar vilka utgör underlag som skall tas med i analysen. Skillnader i graden av jämförelse utgörs av att PUT med sin brainstorming teknik härleds mer till det naturalistiska beslutsfattandets sätt att sortera problemet efter igenkänning och erfarenhet som inkluderar en högre grad av intuitivt tänkande. SPL är mer systematisk genom att det finns i förväg definierade listor och tabeller att jämföra underlaget utifrån. Både SPL och PUT kan för indikatorerna dokumentation och uppdelning härledas till ett systematiskt beslutsfattande där problemet struktureras upp på olika sätt. I SPL genom bland annat faktoranalys, tyngdpunktsanalys och CPOE med motståndarens handlingsmöjligheter. I PUT genom bland annat civilläget, motståndarens läge och stridsvärde, terräng, väder och sikt, styrkejämförelse mm. Ytterligare en skillnad utgörs av möjligheten i PUT att helt hoppa över detta steg, detta om det redan i steg ett hos den planeringsansvarige chefen växer fram en tydlig lösningssidé. Detta kan liknas vid beskrivningen i den naturalistiska utgångspunkten där beslutsfattaren direkt känner igen sig i situationen och en djupare analys inte krävs för att förstå och uppfatta situationen vilket ger ett stort utrymme för det intuitiva tänkandet. Skulle detta tillvägagångssätt väljas skiljer steget sig med att PUT har en hög grad av intuitivt tänkande och SPL en hög grad av analytiskt tänkande.

### 6.2.3 Utveckla handlingsalternativ (ett eller flera)

Ur en naturalistisk utgångspunkt kan beslutsfattaren genom att känna igen sig utifrån förståelsen av situationen alternativt föreställa sig utfallet ta fram ett lämpligt handlingsalternativ som bedöms vara tillräckligt bra och uppfyller målsättningarna.<sup>98</sup>

Ur en systematisk utgångspunkt tas minst två olika handlingsalternativ fram som på olika sätt gör att målsättningarna uppfylls för att senare genom jämförelse kunna välja den mest optimala lösningen. Detta steg kan delas upp i delsteg där till en början gränser för vilka lösningar som är möjliga definieras, därefter bestäms vilka möjligheter som finns utifrån problemanalysen som genomförts i tidigare steg och till slut utvecklas två eller fler handlingsalternativ. Detta görs utifrån den tidigare analysen och kan tas fram med hjälp av brainstorming teknik. Kravet är att de alternativ som tas fram går att särskilja och uppfyller målsättningarna.<sup>99</sup>

Den stora skillnaden mellan den naturalistiska och systematiska utgångspunkten ligger i hur många handlingsalternativ som utvecklas och synen på hur värdering av

---

<sup>98</sup> Klein, 1998, s.26.

<sup>99</sup> Grünig & Kühn, 2013, ss.79-80.

handlingsalternativ skall genomföras. I en naturalistisk metod utvecklas ett handlingsalternativ som bedöms tillräckligt bra och den systematiska utvecklar minst två som sedan jämförs för att på det sättet kunna välja det mest optimala.

Sammantaget bedöms detta processteg skilja sig mellan planeringsramverken där SPL utgörs av högre grad av analytiskt tänkande och PUT en blandning av analytiskt och intuitivt tänkande. En mer detaljerad jämförelse visar (detaljer i vad som utmärker de båda planeringsramverken återfinns i kapitel 4 och 5):

- Spårbarhet; *skiljer* med SPL i hög grad och PUT i medel och hög grad.
- Jämförelse; *skiljer* med SPL i medel och till del hög grad och PUT i låg grad.
- Dokumentation; *skiljer* med SPL i medel och hög grad och PUT i medel grad.
- Uppdelning; *skiljer* med SPL i hög grad och PUT i låg grad.

Skillnaderna mellan planeringsramverkan utgörs av PUT där *ett* handlingsalternativ utvecklas utifrån en helhetsbild som skapas av framtagen målbild och framgångsfaktorer med hjälp av brainstorming teknik. Tillvägagångssättet ger ett relativt stort utrymme att använda intuitivt tänkande i kombination med ett analytiskt tänkande. I SPL utvecklas *flera* alternativ utifrån den tidigare genomförda analysen där varje handlingsalternativ skall besvara ett antal frågeställningar som värderas. Detta sker med hjälp av uppdelning av underlaget ibland annat operativ metod, tidsförhållande, operativa faser och insatser för att på detta sätt skapa en helhetsbild. Mindre utrymme finns för intuitivt tänkande.

#### 6.2.4 Utvärdering

Ur en naturalistisk utgångspunkt utvärderas handlingsalternativ och dess tänkbara konsekvenser genom mental simulering. Då alternativet bedöms fungera och uppnå målsättningarna går beslutsfattaren vidare direkt till det sjätte och sista steget, om inte så sker övergång till femte steget där alternativet förbättras.<sup>100</sup>

Ur en systematisk utgångspunkt fastställs beslutskriterier som senare används för att utvärdera handlingsalternativen. Då målsättningar ofta kan vara vaga eller svåra att direkt mäta mot tas beslutskriterier fram som konkretiserar och gör målsättningarna mätbara. Detta görs genom att först fastställa kriterierna, därefter säkerhetsställs det att dessa särskiljer sig och sedan specificeras mätkriterierna för respektive kriterier.<sup>101</sup>

Skillnaderna mellan naturalistisk och systematisk utgångspunkt handlar om hur förberedelser för och när utvärdering av handlingsalternativ görs. I den systematiska metoden tas endast beslutskriterierna och dess mätkriterier fram för att kunna genomföra en utvärdering, själva utvärderingen genomförs i senare steg. I den naturalistiska metoden utvärderas framtaget alternativ genom mental simulering. Ingen nedbrytning av målsättningar till beslutskriterier eller liknande genomförs utan det är målsättningarna i sig som fungerar som mätkriterier.

Sammantaget bedöms detta processteg skilja sig mellan planeringsramverken där SPL utgörs av högre grad av analytiskt tänkande och PUT en blandning av analytiskt och

---

<sup>100</sup> Klein, 1998, ss.26-27.

<sup>101</sup> Grünig & Kühn, 2013, ss.81-84.



intuitivt tänkande. En mer detaljerad jämförelse visar (detaljer i vad som utmärker de båda planeringsramverken återfinns i kapitel 4 och 5):

- Spårbarhet; *skiljer* med SPL i främst hög grad och PUT i medel grad.
- Jämförelse; *skiljer* med SPL i hög grad och PUT i medel grad.
- Dokumentation; *skiljer* med SPL i främst hög grad och PUT i medel grad.
- Uppdelning; *skiljer* med SPL i hög grad och PUT i medel grad.

Skillnaderna mellan planeringsramverken kan härledas till att PUT har en mer naturalistisk utgångspunkt där framtaget handlingsalternativ utvärderas med en mental simulering i form av spel på planen och därmed finns ett relativt stort utrymme för intuitivt tänkande. Fokus är att skapa en känsla av att planen fungerar. SPL förbereder i detta steg utvärdering av handlingsalternativen genom en översyn och utveckling av den genomförda analysen. C INSATS ger ut urvalskriterier (vilka skulle kunna ses som beslutskriterier), dessa är dock utgivna under föregående steg (processteg utveckla handlingsalternativ i SPL) och används först i nästa steg då en jämförelse av handlingsalternativen görs. SPL använder sig av beslutskriterier men beskrivning för hur dessa skall tas fram och värderas saknas dock. Detta steg genomförs alltså inte helt i enlighet med beskrivningen av en systematisk metod men kan trots det ändå uppfattas som en variant av en systematisk metod där litet utrymme ges för intuitivt tänkande.

#### 6.2.5 Bedöm konsekvenserna och förbättra alternativ

Ur en naturalistisk utgångspunkt kan beslutsfattaren genom att föreställa sig och inse risker och problem med handlingsalternativet anse sig behöva justera eller utveckla handlingsalternativet alternativt förkasta det framtagna handlingsalternativet och helt börja om och utveckla ett nytt alternativ.<sup>102</sup>

Ur en systematisk utgångspunkt kan beslutsmatriser nu utvecklas med hjälp av resultatet från de föregående stegen. Det genomförs sedan en värdering och bedömning av eventuella konsekvenser för varje handlingsalternativ utifrån beslutskriterierna och möjliga händelseutvecklingar. Högst kvalitet i bedömningen av konsekvenserna av ett handlingsalternativ fås om de kan baseras på vetenskapligt verifierade metoder för att förutsäga utfallet, andra något lägre kvalitetsmässigt är de som baseras på empiriska studier. Då detta inte är möjligt återstår subjektiva bedömningar baserat på erfarenhet.<sup>103</sup>

Skillnader mellan den systematiska och naturalistiska utgångspunkten kan sägas vara hur själva värderingen av handlingsalternativen genomförs. I den systematiska ligger fokus först på beslutskriterier och konsekvenser för varje handlingsalternativ för att därefter göra en jämförelse av alternativen. I den naturalistiska ligger fokus på att identifiera svagheter i handlingsalternativet för att kunna justera det.

Sammantaget bedöms detta processteg skilja sig mellan planeringsramverken där SPL utgörs av högre grad av analytiskt tänkande och PUT en blandning av analytiskt och

---

<sup>102</sup> Klein, 1998, ss.26-27.

<sup>103</sup> Grünig & Kühn, 2013, ss.91-93.

intuitivt tänkande. En mer detaljerad jämförelse visar (detaljer i vad som utmärker de båda planeringsramverken återfinns i kapitel 4 och 5):

- Spårbarhet; *skiljer* med SPL i hög grad och PUT i medel grad.
- Jämförelse; *skiljer* med SPL i hög grad och PUT i medel grad.
- Dokumentation; *skiljer* med SPL i hög grad och PUT i medel grad.
- Uppdelning; *skiljer* med SPL i hög grad och PUT i medel grad.

Det visar sig vid en jämförelse mellan planeringsramverken att SPL har en mer systematisk utgångspunkt där flera handlingsalternativ tagits fram, dessa utvärderas och förbättras genom wargaming och konsekvenserna bedöms genom i förväg uppställda matriser. Jämförelse i matriserna sker utifrån fördelar och nackdelar, möjligheter och risker, mot chefens urvalskriterier och uppfyllnad av operationsmålen vilket leder till analytiskt tänkande. Dock får bedömningen av konsekvenserna endast sägas uppfylla kraven för den lägsta kvaliteten då det handlar om en subjektiv bedömning baserat på erfarenhet. Även i PUT genomförs spel på den framtagna planen men här slutar sedan likheterna och en mer naturalistisk utgångspunkt framträder där fokus i PUT är att skapa en känsla av att planen fungerar genom justeringar av handlingsalternativet allt eftersom risker och problem intuitivt upptäcks under spelets gång.

#### 6.2.6 Fatta beslut

Ur en naturalistisk utgångspunkt genomförs en bedömning så att det framtagna handlingsalternativet är tillräckligt bra och uppfyller målsättningarna och beslut kan fattas.<sup>104</sup>

Ur en systematisk utgångspunkt bedöms och jämförs handlingsalternativ summariskt eller med en analytisk utgångspunkt, om den analytiska utgångspunkten används krävs att metodologiska regler sätts upp för att bedöma konsekvenser och risker.<sup>105</sup>

Sammantaget bedöms detta processteg skilja sig mellan planeringsramverken där SPL utgörs av hög grad av analytiskt tänkande och PUT en högre grad av intuitivt tänkande. En mer detaljerad jämförelse visar (detaljer i vad som utmärker de båda planeringsramverken återfinns i kapitel 4 och 5):

- Spårbarhet; *skiljer* med SPL i hög grad och PUT i medel grad.
- Jämförelse; *skiljer* med SPL i hög grad och PUT i låg grad.
- Dokumentation; *skiljer* med SPL i hög grad och PUT i låg grad.
- Uppdelning; *skiljer* med SPL i hög grad och PUT i låg grad.

Detta processteg är det steg där planeringsramverken skiljer sig i högst grad, där SPL utmärks av analytiskt tänkande i högre grad och PUT av intuitivt tänkande i högre grad. PUT har en mer naturalistisk utgångspunkt där beslutet att handlingsalternativet är tillräckligt bra växer fram under genomförandet av spelet och baseras i hög grad på en känsla som leder till "ett mentalt åtagande att satsa "stenhårt" på planen".<sup>106</sup> SPL har en mer systematisk utgångspunkt där jämförelsen av alternativen med hjälp av matriser

---

<sup>104</sup> Klein, 1998, ss.26-27.

<sup>105</sup> Grünig & Kühn, 2013, s.120.

<sup>106</sup> Försvarsmakten, 2010, s.4A 15.

(en form av analytisk utgångspunkt) leder fram till ett beslut om val av handlingsalternativ.

### 6.3 Slutsats

Analysen av SPL och PUT visar på relativt stora likheter kopplat till graden av framför allt analytiskt tänkande, där SPL dock överlag har en högre grad än PUT. Skillnaderna visar sig istället i form av hur de olika stegen i beslutsprocessen genomförs. Det är alltså inte främst graden av analytiskt och intuitivt tänkande som skiljer de båda planeringsramverken åt utan *på vilket sätt* det analytiska och intuitiva tänkandet är tänkt att användas.

Det är inte enbart graden av intuitivt och analytiskt tänkande som kan visa på vilken utgångspunkt ett planeringsramverk är framtaget. Med andra ord så innebär en hög grad av analytiskt tänkande inte automatiskt att det handlar om en systematisk metod eller en hög grad av intuitivt tänkande att det handlar om en naturalistisk metod. Dock kan graden av analytiskt och intuitivt tänkandet indikera vilken utgångspunkt det handlar om. Vid en jämförelse visar analysen att SPL har en högre grad av analytiskt tänkande och en mer systematisk utgångspunkt. PUT har en blandning av analytiskt och intuitivt tänkande och en mer naturalistisk utgångspunkt. Dock visar den fördjupade analysen och jämförelsen att varken SPL eller PUT enbart och fullt ut kan säga representera *en* utgångspunkt utan det finns inslag av framför allt systematisk utgångspunkt i början av PUT. Det är med andra ord allt för enkelt att som beslutsfattare tro att de båda planeringsramverken är varandras motsatser, vissa delar är jämförbara medan andra skiljer till stora delar.

## 7. Avslutning

Ytterligare en skillnad som författaren tolkar ut av analysen för jämförelsen är synen på beslutsfattaren och vilket ansvar eller förtroende till dennes förmåga som lämnas. I PUT genomförs en systematisk genomgång av fakta och underlag innan en mer kreativ och intuitiv del genomförs där handlingsalternativ utvecklas och förbättras tills det upplevs tillräckligt bra. Här kan ett högt förtroende för beslutsfattaren uppfattas. I SPL genomförs hela processen med systematik och när handlingsalternativ skall väljas görs detta efter i förväg uppställda beslutskriterier. Ett lägre förtroende till individen kan uppfattas jämfört med i PUT. Viktigt att komma ihåg är dock att detta är analyserat utifrån hur planeringsramverken är skrivna.

Författaren uppfattar efter egen genomförd utbildning och genomförd planering att det i Försvarsmakten idag finns en relativt grundläggande förståelse för den beslutsteoretiska utgångspunkten hos planeringsramverken. Genom att fördjupat analysera två olika planeringsramverk baserade på systematisk respektive naturalistisk utgångspunkt framkommer dock både likheter och skillnader som inte alltid är uppenbara för användaren. Det räcker kanske inte med en förståelse att om det är ett komplext problem där mer tid finns tillgängligt så kan en systematisk metod vara lämplig och om det tvärtom är kort om tid och ett mindre komplext problem är en naturalistisk metod lämplig. Detta är en något förenklad version av verkligheten enligt författaren. Medvetenhet om graden av intuitivt och analytiskt tänkande och beslutsteoretisk utgångspunkt är något som krävs vid framtagande av planeringsramverk, utbildning av beslutsfattare och vid användning på olika nivåer för att förstå hur det kommer sig att det beslutas om ett visst handlingsalternativ. Först genom att mer fördjupat förstå hur det intuitiva och analytiska tänkandet används i de olika metoderna och hur det kan komma att påverka lösningen kan den mest lämpliga metoden utvecklas och användas. Personlighet och erfarenhet är också något som måste tas med i beaktande när metod väljs. En mer erfaren beslutsfattare i en känd situation som kan vara komplex och omfattande bör kunna spara mycket tid och kraft genom att använda en naturalistisk metod oavsett om det handlar om strategisk, operativ eller taktisk nivå.

Andra indikatorer skulle kanske gett ett annat resultat. De indikatorer som används i uppsatsen är framtagna av författaren själv utifrån en tolkning av teorin. Skulle en mer uttömmande analys av fler forskare och annan litteratur valts skulle möjligtvis andra indikatorer framkommit. Det är därför viktigt att förstå utifrån vilken teoretisk bakgrund indikatorerna har tagits fram.

Även om det i SPL och till viss del i PUT används hög grad av analytiskt tänkande visar forskning att det intuitiva inte går att koppla bort. Hur denna påverkan skulle kunna se ut har inte kunnat påvisas i analysen utan för att göra detta krävs en mer empiriskt inriktad undersökning där resultatet eller själva arbetet under en planeringsprocess studerades. De felkällor som riskerar att följa av att använda sig av analytiskt respektive intuitivt tänkande har inte diskuterats eller lyfts fram då analysen handlade om en

jämförelse där skillnader och likheter skulle belysas, en sådan analys kräver ett annat metodologiskt upplägg.

Det handlar om en delvis subjektiv bedömning av författaren då graden av analytiskt och intuitivt tänkande har bedömts. Den analys som är genomförd är gjord på det som finns nedskrivet i respektive planeringsramverk och i praktiken kanske en högre eller lägre grad skulle visat sig beroende på beslutsfattaren. Förklaring till författarens bedömning för varje indikator är därför redovisad i relativt hög detaljeringsgrad.

Förslag till vidare forskning handlar om att ställa frågan vad de identifierade skillnaderna och likheterna mellan planeringsramverken innebär i praktiken. Vilka konsekvenser kan följa av skillnaderna och vad innebär det för resultatet och arbetet i de olika staberna på operativ och/eller taktisk nivå att parallellt använda sig av olika planeringsramverk utgående från två olika beslutsteroretiska utgångspunkter? Den här typen av frågor har inte berörts i denna uppsats utan kräver ett annat metodologiskt arbetssätt som är mer empiriskt inriktat. Tidsåtgången för denna studie bör också kunna bli relativt omfattande. Dock kan resultatet från denna uppsats användas som grund för en sådan undersökning.

## 8. Litteratur och referensförteckning

Borking, Kjell, Danielsson, Mats, Ekenberg, Love, Larsson, Aron & Idefeldt, Jim, *Bortom Business Intelligence*, (Stockholm: Sine Metu Productions 2010).

Davis, Paul & Kahan, James, "Theory and Methods for Supporting High Level Military Decisionmaking" *RAND report, RAND Project Air Force*, 2007.

Egidius, Henry, <http://www.psykologiguiden.se/www/pages/?Lookup=beslutsteori>, hämtad 2015-11-23.

Ejvegård, Rolf, *Vetenskaplig metod*, (Lund: Studentlitteratur 2003).

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wägnerlund, Lena, *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*, (Stockholm: Nordstedt 2007).

Försvarsmakten;

*Taktikreglemente för marinstridskrafterna (TRM 1A)*, (2010).

*Operativ Doktrin*, (Stockholm: Elanders 2014).

*Svensk planerings- och ledningsmetod, SPL 3.0*, (2015).

Gigerenzer, Gerd, "On narrow norms and vague heuristics: A reply to Kahneman and Tversky", *Psychological Review*, 103(3) 1996, ss.592-596.

Grüning, Rudolf & Kühn, Rickard, *Successful Decision-Making: A Systematic Approach to Complex Problems*, (New York: Springer 2013 Third Edition).

Hammond, Kenneth, Hamm, Robert, Grassia, Judith & Pearson, Tamra "Direct Comparison of the Efficacy of Intuitive and Analytical Cognition in Expert Judgement", *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Vol. SMC-17, No.5, September/October 1987*, ss.753-770.

Hartman, Jan, *Vetenskapligt tänkande, från kunskapsteori till metodteori*, (Lund: Studentlitteratur 2004).

Hogarth, Robin;

*Educating Intuition*, (Chicago: The University of Chicago Press 2001).

"Intuition: A Challenge for Psychological Research on Decision Making", *Psychological Inquiry*, 21:4 2010, ss.338-353.

Johannessen, Asbjörn & Tufte, Per Arne, *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, (Malmö: Liber 2003).

Kahneman, Daniel, *Tänka, snabbt och långsamt*, (Stockholm: Volante 2011).

Klein, Gary;

*Sources of Power: How People Make Decisions*, (Cambridge: The MIT Press 1998).

*Streetlights and Shadows: Searching for the keys to Adaptive Decision Making*, (Cambridge: The MIT Press 2009).

Orasanu, Judith, "Crew Collaboration in Space: A Naturalistic Decision-Making Perspective", *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, Vol. 76, No 6, Section II, June 2005, ss.B154-B163.

Payne, John, Bettman, James & Johnson, Eric, *The adaptive Decision Maker*, (New York: Cambridge University Press 1993).

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar, *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, (Lund: Studentlitteratur 1994),

Vazsonyi, Andrew, "Decision Making: Normative, Descriptive and Decision" *Counseling Managerial and Decision Economics*, Vol. 11, No. 5, *Special Issue: Decision Sciences Perspectives (Dec., 1990)*, ss. 317-325.

## 8.1 Intervjuer

Övlt Anders Josefsson; arbetar sedan 2010 som lärare vid Försvarshögskolan där han utbildar studerande inom ledning och ger Försvarsmakten direktstöd avseende ledningskonceptet Svensk Planerings- och Ledningsmetod (SPL). Josefsson utvecklade planeringsanvisning för NBG 11 (F)HQ 2009 och därefter den svenska tillämpningen av NATO COPD – SPL som under tre år har tillämpats av Insatsstaben och nu senast fastställdes för försöksvis tillämpning 2015 vid Ledningsstaben. Intervju genomförd 2015-11-24. Uppsats genomläst av Josefsson 2016-01-11.

Professor/Övlt Peter Thunholm; professor i krigsvetenskap vid Försvarshögskolan sedan 2012. Genomgick 1998-2003 Försvarsmaktens doktorandprogram. Avhandlingsarbetet resulterade i en ny metod för Planering under tidspress, PUT, som fastställdes och används av armén och marinen. Examineras 2003 som Fil. Dr vid Stockholms universitet. Lista för publicerat materiel (peer review) återfinns hos författaren. Intervju 2015-12-01. Uppsats genomläst av Thunholm 2016-01-11.