

Planeringsmetoden och ledningsmetoden SPL – en operativ svaghet?

av Peter Lindberg

Résumé

Military strategic and operational planning procedures often require a comprehensive approach to understand the complexity of any problem and the ability to utilize military means accordingly. This article discusses some limitations regarding the Swedish planning method (SPL) which has its origin from NATO COPD and OPP, and the way that SPL can be more efficient in some perspectives. SPL is used currently mainly on the Swedish strategic and operational level. SPL does not fully support the need for fast decision-making processes and puts staff procedures in an unhealthy focus. SPL as a method does not support the commander's intuitive decision-making which is the most common way of making fast decisions in an operational situation. The article argues that it is important to put more focus on the commander to have a more direct impact in the planning procedures, which are supported by the commander's intuitive decisions, and by this shorten the time for planning and be able to regain the initiative on a strategic and operational level. The article also argues for the necessity of the commander's interaction in both the planning and command of operations, which asserts how future staffs could or should be manned to speed up the decision-making processes in military operations.

ATT PROBLEMATISERA MILITÄRA planeringsprocesser är inte något nytt, men möter den svenska strategiska och operativa planeringsmodellen SPL de nödvändiga kraven på att skapa ett högt beslutstempo för att kunna möta och hantera komplexa militära hot ur ett nationellt perspektiv? Behöver strategisk och operativ ledningsnivå fatta snabba beslut och använda planeringsprocesser som möter dessa behov? Svaren är jakande och återspeglas i Militärstrategisk doktrin (MSD 16) där ÖB förtydligar detta i ett militärstrategiskt koncept.¹

”SPL beskriver en generell metod för planering och ledning, oberoende av omfattning, konfliktnivå och organisation.”²

Citatet ovan beskriver FM:s syn på den svenska planeringsmodell 2017 (SPL) och dess all-

omfattande ansats där militära problem adresserar olika planeringsmetoder för analys och stöd till beslutsfattning beroende på ledningsnivå. Strategisk och operativ ledningsnivå använder SPL vilken utgår från ett linjärt systemtänkande med analytisk ansats,³ där operativ planering syftar till att påverka delsystem i en helhet, likt det systemteoretikern Lawson beskriver i sin systemsyn.⁴ Systemsynen och det linjära tänkandet är en rimlig ansats när det militära problemet definieras av en part och FM kan agera i förhand, detta tankesätt utmanas vid nationella försvarsoperationer vid en strategisk efterhandssituation som MSD 16 beskriver som ett troligt händelseförlopp vid väpnat angrepp.⁵ COPD och OPP⁶ utgjorde förebilder när FM utvecklade SPL. Kritiken mot

dessa har bland annat varit att metoderna anses allt för rigida, blir stabscentrerade och tidsödande. Ur ett småstatsperspektiv kan dynamiken i nutida försvarsoperationer bestå i att simultant hantera både konventionella hot och gråzonsproblematik⁷ där ledningsprocessen (se *figur 2*) kan påkalla snabba beslutsprocesser.⁸ Lauder understryker att planeringsmetoder ska stödja både naturalistisk⁹ och analytisk beslutsfattning såsom *systemic operational design*¹⁰ (SOD) gör, vilken kan jämföras med den svenska motsvarigheten planering under tidspress (PUT). Denna artikel baseras på författarens empiri inhämtad våren 2021 vid Försvarshögskolan som kontrasteras mot litteraturen som används vid högre officersprogrammet.

Artikelns argumentation utgår från att vår operativa planering i en dynamisk hotmiljö kräver ett högre beslutstempo än vad SPL idag medger.¹¹ Vidare argumenteras att genom att tillämpa planeringsmetoder med större inslag av intuitiv beslutsfattning,¹² kan förutsättningar för att återta ett förlorat initiativ skapas. Avslutningsvis förs en diskussion kring vikten av att chefers intuitiva beslutsfattning i planerings och genomförandeledningen bör få ett större direkt inflytande, för att öka ledningsprocessens tempo samt hur det kan påverka militära stabers utformning och ledningsprocesser.

Operativa planeringsprocesser och tempo i beslutsfattning – motsägelsefullt?

Militära problem och ledning av insatser kräver en förståelse kring problemets karaktär och vilka metoder som bäst anpassas för problemtypen.¹³ SPL möter behoven av analys inför beslutsfattning på högre ledningsnivåer men SPL:s inneboende behov av information för kontinuerlig analys gör

att ledningsprocessens tempo kan nedgå vid en reaktiv försvarsoperation då effekter och avgörande förhållanden kan bli svårare att värdera. SPL:s analytiska ansats baseras på stabens informationshanteringskapacitet vilket normalt föregår beslutsfattningen.¹⁴ Det här förhållningssättet ökar detaljeringsgraden i beslutsunderlagen men kan inskränka beslutstempot.

Kahnemans teorier kring intuitiva beslut stödjer tanken att kombinationen av analytiska och naturalistiska inslag vid operativ planering och beslutsfattning rimligtvis ökar det operativa beslutstempot, vilket även Lauder diskuterar.¹⁵ Ett operativt beslut inom en rimlig tid är bättre än ett som kommer alltför försent, vilket skapar möjligheten att agera istället för att reagera.¹⁶ SPL skapar förutsättningar att använda hela stabens kognitiva kraft och understryker ambitionen och vikten av parallella planeringsprocesser med underställda chefer. Parallellplanering är en av förutsättningarna för att skapa förståelse för uppgiftens syfte¹⁷ vilket även stödjer förmågan att kunna tillämpa uppdragstaktik och manöverkrigföring,¹⁸ vilket indirekt har en positiv påverkan på ledningsprocessen.¹⁹ Författaren ser dock risker med alltför omfattande planeringsarbeten där högre chef involverar direkt underställda chefer (DUC) kontinuerligt, där en av riskerna utgör tidsbristen att låta chefen aktivt utöva ett gott ledarskap vid sitt förband vilket är av vikt vid påfrestande situationer såsom en krigssituation.

Problemets karaktär och chefers interaktion

Militära problem innehåller både osäkerheter och oklarheter med svåröverskådliga orsakssamband där konsekvenserna ibland är svåröverskådbara.²⁰ Författaren ser att krigföring i en dynamisk verklighet



Figur 1. Brigadledningen genomför ett krigsspel med sina direkt underställda chefer.

understryker komplexiteten där mänsklig interaktion bidrar till det oförutsägbara, vilket även Clausewitz' resonemang kring friktioner pekar på.²¹ Detta gör att SPL och dess linjära systemsyns argumentation undermineras något. Mänsklig beslutsfattning baseras generellt på intuition och endast en liten del på analytiska grunder såsom Kahneman argumenterar,²² vilket även är tillämpligt i militära sammanhang. Chefens avvägningar och bedömningar i stunden utgör grunden för flexibel och intuitiv beslutsfattning vilket rimligtvis bidrar till förmågan att återta ett förlorat initiativ såsom även Finkel diskuterar.²³ Planeringsmodellen PUT har styrkan med acceptans av både analytiska och intuitiva inslag i beslutsfattningsprocesser, vilket kan öka tempot i planeringsprocessen och sedermera beslutsfattningen. Den dynamiska verkligheten i en reaktiv nationell

försvarsoperation består troligtvis av en komplex problembild med blandning av konventionella och icke-linjära hot vilket höga krav på tempo i beslutsfattningen för att återta den militära handlingsfriheten. Då intuitiv beslutsfattning ofta grundar sig på erfarenheter, igenkänning, egna kunskaper, situationsförståelse, upplevda tidsförhållanden och personliga egenskaper,²⁴ accentueras chefens personliga egenskaper för att uppnå ett högre beslutstempo och skapandet av flexibilitet ur ett ledningsperspektiv.

Chefers roll i planering och ledningsprocesser bör få en större tyngd såsom även Palmqvist diskuterar,²⁵ vilket skapar förutsättningar för chefen att identifiera den så kallade beslutsluckan i rätt tid,²⁶ göra relevanta avvägningar och direkta beslutsfattning.²⁷ Chefen tar vid behov stöd av stabens mer analytiska kraft såsom exempelvis plane-

ringsprocessen PUT beskriver, för att bättre kunna resursfördela och formulera adekvata uppdrag i tid och rum som även Brehmer diskuterar.²⁸ Författaren ser att SPL som planeringsprocess kan drivas relativt långt innan chefen behöver engageras. Exempelvis omvärldsanalys och tolkning av strategiskt direktiv görs primärt av stabsmedlemmar vilket utgör både för och nackdelar.

Chefens inledande avvägningar i planeringsprocessen är av kritisk karaktär för att planeringen ska drivas mot rätt slutprodukt vilket även kan spara planeringstid. Om chefen aktivt deltar i planeringen över tiden kan avvägningar och värderingar korrigera planeringsarbetet efterhand, vilket skapar ett högre tempo i både planerings och beslutsprocesser. Då kan stabens kognitiva kraft nyttjas till analys och stödja chefens intuitiva processer istället för beredning av chefsorienteringar inför operativ beslutsfattning,²⁹ liksom processen som PUT tillämpar. Genom att involvera chefer tydligare i ledningsprocessen och undvika centraliserad ledning via staber kan tempot i beslutsfattningen ökas,³⁰ vilket även understryks i FM ledningsfilosofi som essensen i uppdragstaktiken.³¹

Det militära problemets karaktäristika i en reaktiv försvarsstrid understryker svårigheterna att skapa en allomfattande planering som SPL förespråkar då risken är att planen hinner bli obsolet vid alltför långa planeringar.³² Att kunna åskådliggöra syftet med planeringsprocessen och uppgiften är en förutsättning för att skapa en ledningsprocess som medger högt tempo i beslutsfattningen. Stabens storlek kan även påverka stabens interna arbetsuppgifter,³³ där stabens stridsrytm egentligen beskriver informationsspridningsbehov och således chefens möjlighet till direkta påverkan och avvägningar i ledningsprocessen.³⁴ En mindre och välövad stab under ledning av en chef som gör direkta avvägningar, såsom bland

annat MSS³⁵ nya ledningsanvisning beskriver, kan öka ledningsprocessens tempo både i planerings och genomförandefasen, vilket även Storr skildrar.³⁶

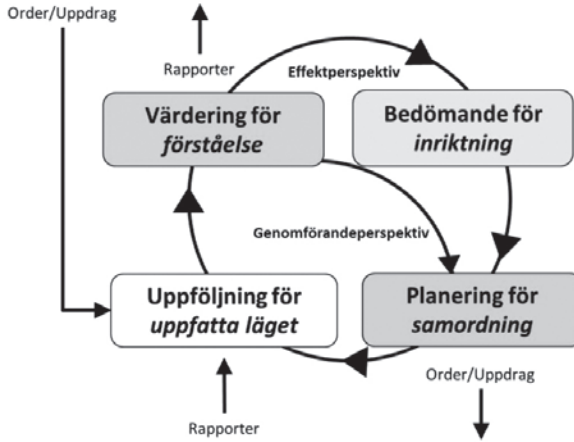
Framtida utmaningar

Planeringsmetoder måste möta komplexiteten i nationella försvarsoperationer där vår förmåga att fatta snabba beslut kan vara skillnaden på att återta eller inte återta ett operativt eller strategiskt initiativ såsom även ÖB resonerar.³⁷ Att då falla tillbaka på ett linjärt tänkande och analytiska processer kan skapa oönskade effekter.

...Varje fördröjning i att hantera ett nytt läge kan vara skillnaden på framgång eller förlust...³⁸

Författaren ser att SPL lägger för stort fokus till stabens förmåga att utveckla kognitiv och analytisk förmåga vilket kan inskränka chefens möjlighet till kontinuerliga avvägningar, aktiv beslutsfattning och möjligheten att belysa uppgiftens syfte. Uppdragsförståelsen kan skapa tid för agerande hos enheten som ska effektuera beslutet, såsom både William S Lind³⁹ och FM⁴⁰ resonerar. *Figur 2* beskriver ledningsprocessen enligt SPL som en cyklisk händelse där läget kontinuerligt förändras i en dynamisk omvärld vilket är naturligt. Att använda mer uttalade intuitiva planerings- och beslutsprocesser, även på högre ledningsnivåer, möter troligtvis framtidens konventionella och icke-linjära hot på ett mer ändamålsenligt sätt då man frångår ett statiskt och linjärt tänkande såsom SPL processdesign är utformad idag. Detta kan vara rimligt vilket även Lauder diskuterar⁴¹ för att på ett mer flexibelt sätt möta operativa utmaningar vilket kan öka ett operativt beslutstempo.

Genom att involvera chefer i både planerings och ledningsprocesserna på ett tydligare



Figur 2.

sätt skapar man förutsättningar att acceptera ett *tillräckligt bra* beslutsunderlag inför beslutsfattning som exempelvis PUT gör. Den intuitiva förmågan att värdera en situation kan snabbare fälla avgörandet, *med stöd* av stabens analytiska komponenter utan att förlora tempot i ledningsprocessen, och således undvika operativa efterhandssituationer. Detta ser författaren kan bidra till att återta ett förlorat initiativ samt skapar ledningsflexibilitet, såsom även Meir Finkel diskuterar i *On Flexibility*.⁴² Chefens tydlighet och interaktion i planerings och beslutsprocessen kan skapa ett högre beslutstempo, vilket rimligtvis även bidrar till diskussionen i hur framtida staber borde kunna organiseras och bemannas.⁴³

Diskussionen i artikeln har förts kring ett behov av beslutsfattningens intuitiva interaktion i operativa och strategiska planeringsmodeller och hur chefer mer tydligt kan styra processen och skapa ett högre operativt tempo. Om vi ska tillåta mer intuitiv beslutsfattning vilket sätts i relation till personens egenskaper och förmågor, uppstår kanske diskussionen kring rekrytering av framtida chefer. Vad är egentligen kravställande inför bemanning av chefstjänster och vilka chefs-egenskaper och personliga drag är relevanta för att möta framtida konfliktmiljöer?

Författaren är major vid Norrbottens regemente och studerande vid det Högre Officersprogrammet 2020–22.

Noter

1. *Militärstrategisk doktrin (MSD 16)*, Försvarsmakten, 2016.
2. *Svensk planerings och ledningsmetod*, Försvarsmakten, s 3.
3. *Ibid*, s 3.
4. Lawson, Harold "Bud": *A Journey through the Systems Landscape*, College Publications 2010, s 37 ff.
5. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 1, ÖB förord.
6. Författarens anmärkning: Natos planeringsmetoder för operativ och strategisk nivå.
7. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 1, s 35-37.
8. Lauder, Matthew: "Systemic operational design: freeing operational planning from the shackles of linearity", *Canadian Military Journal*, 2009, s 41-42.
9. Författarens anmärkning: Kan jämföras med Daniel Kahnemans intuitiva beslutsfattningsteorier.
10. Författarens anmärkning: Systemic Operational Design, SOD, Israels Försvarsmakts planeringsmetod sedan år 2000.
11. Uhr, Christian: "När top down möter bottom-up", ur *Slutrapport Ledning och samverkan i kris och krig*, Försvarshögskolan, Stockholm 2019, kap 9, s 1-2.
12. Kahneman, Daniel: *Tänka, snabbt och långsamt*, Volante, 2012.
13. Josefsson, Anders: *PM Grunder Ledning av Insats*, Försvarshögskolan, 2020.
14. Op cit, *Svensk planerings och ledningsmetod*, se not 2, s 6.
15. Op cit, Lauder, Matthew, se not 8.
16. Storr, Jim: *The Human Face of War*, Continuum 2009, kap 7.
17. Palmqvist, Ola: "Uppdragstaktik; en svensk paperstiger?", Kungl krigsvetenskapsakademien, 2020.
18. Lind, S Williams: *Maneuver Warfare Handbook*, Routledge Taylor & Francis group, 1985.
19. Författarens tolkning med stöd av figur 2 där planering och beslut är en gemensam process.
20. Op cit, Josefsson, Anders, se not 13, s 10.
21. Clausewitz, Carl von: *Om kriget*, Bonnier fakta, 1991.
22. Op cit, Kahneman, Daniel, se not 12.
23. Finkel, Meir: *On Flexibility*, Stanford University Press, 2011.
24. Op cit, Kahneman, Daniel, se not 12.
25. Op cit, Palmqvist, Ola, se not 17.
26. Op cit, Josefsson, Anders, se not 13, s 17.
27. Op cit, Finkel, Meir, se not 23, kap 4.
28. Brehmer, Berndt: "Vad är ledningsvetenskap?", *KKrVAHT*, 1. häftet, 2008, s 43-72.
29. Författarens exempel; Commanders COA brief, Commanders Decision briefing, Intelligence briefing, Command group Briefing etc.
30. Mattis, James N: "USJFCOM Commander 's Guidance for Effects-based Operations", U.S. Army, 2008.
31. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 1.
32. Thunholm, Peter; Widen, Jerker och Wikström, Niklas: *Militära arbetsmetoder: en lärobok i krigsvetenskap*, Universus Academic Press, 2018, s 55.
33. Författarens anmärkning: Stabens egna interna arbetsprocesser för exempelvis informationshantering.
34. Op cit, Storr, Jim, se not 16, kap 7.
35. *AH Taktisk ledning* samt *FH Bataljonsstab*, Markstridsskolan Skövde (MSS) utkast.
36. Op cit, Storr, Jim, se not 16.
37. Op cit, *Militärstrategisk doktrin*, se not 1, ÖB Förord.
38. Op cit, Palmqvist, Ola, se not 17.
39. Op cit, Lind, William S, se not 18.
40. *Doktrin för gemensamma operationer DGO 20*, Försvarsmakten, 2020.
41. Op cit, Lauder, Matthew, se not 8.
42. Op cit, Finkel, Meir, se not 23.
43. Op cit, Storr, Jim, se not 16.