



Militär planering och beslutfattande – en översikt

JANNE ÅKERSTRÖM

FOI är en huvudsakligen uppdragsfinansierad myndighet under Försvarsdepartementet. Kärnverksamheten är forskning, metod- och teknikutveckling till nytta för försvar och säkerhet. Organisationen har cirka 1000 anställda varav ungefär 800 är forskare. Detta gör organisationen till Sveriges största forskningsinstitut. FOI ger kunderna tillgång till ledande expertis inom ett stort antal tillämpningsområden såsom säkerhetspolitiska studier och analyser inom försvar och säkerhet, bedömning av olika typer av hot, system för ledning och hantering av kriser, skydd mot och hantering av farliga ämnen, IT-säkerhet och nya sensorers möjligheter.



FOI
Totalförsvarets forskningsinstitut
Försvarsanalys
164 90 Stockholm

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

www.foi.se

FOI-R--3224--SE Användarrapport
ISSN 1650-1942 Juni 2011

Försvarsanalys

Janne Åkerström

Militär planering och beslutfattande – en översikt

Titel	Militär planering och beslutsfattande – en översikt
Title	Military planning and decision making
Rapportnr/Report no	FOI-R--3224--SE
Rapporttyp/ Report Type	Användarrapport / User report
Sidor/Pages	38 p
Månad/Month	Juni/June
Utgivningsår/Year	2011
ISSN	ISSN 1650-1942
Kund/Customer	FM / Swedish Armed Forces
Projektnr/Project no	E53365
Godkänd av/Approved by	Maria Lignell Jakobsson
FOI, Totalförsvarets Forskningsinstitut	FOI, Swedish Defence Research Agency
Avdelningen för Försvarsanalys	Department of Defence Analysis
164 90 Stockholm	SE-164 90 Stockholm

Detta verk är skyddat enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. All form av kopiering, översättning eller bearbetning utan medgivande är förbjuden

Sammanfattning

För den som inte är insatt i militär planering kan den militära planerings- och beslutsprocessen ibland te sig komplex. I syfte att ge en snabb inblick i militär planering har två dokument, *NATO Comprehensive Operations Planning Directive* och *USA FM 101-5, the Military Decision Making Process* sammanfattats och översatts till svenska.

Nyckelord: Planering, militär planering, planeringsprocess, beslutsprocess, NATO, COPD

Summary

For those not acquainted with military planning, the military planning and decision making process might seem complex. This report contains a shortened, Swedish version of two staple documents in military planning, *NATO Comprehensive Operations Planning Directive* and *USA FM 101-5, the Military Decision Making Process*.

Keywords: NATO, Planning, Military planning, COPD, Decision making, Decision making process, Planning process.

Förord

Under arbetet med det projekt som ligger till grund för det nuvarande projektet ”Spel för konflikthantering och krig”, märkte vi inom projektgruppen att det är svårt att få en tydlig bild av hur planeringen av militära insatser sker och hur processen för att ta fram militära planer ser ut. Inom Försvarsmakten har man tidigare tagit stöd av NATO:s *Guidelines for Operational Planning*, GOP, som dock inom kort kommer att ersättas av *Comprehensive Operations Planning Directive*, COPD. Därför valde vi att studera COPD i våra försök att skapa en ensad bild av militär insatsplanering.

Vidare konstaterade vi att COPD beskriver planering på en relativt abstrakt nivå och sökte därför efter en mer detaljerad beskrivning av hur planeringsprocessen sker, vilket vi fann i US Army Field Manual 101-5 *Staff Organization and Operations*.

För att göra materialet mer tillgängligt sammanfattades valda delar av de båda dokumenten och översattes till svenska. Det är vår uppfattning att detta är en god översikt över hur NATO planerar och leder militära insatser samt hur planeringsprocessen kan genomföras. Genom att publicera vår översikt i detta dokument hoppas vi kunna underlätta för andra, både inom och utom FOI, som vill få en ökad förståelse av den komplexa process som ligger till grund för NATO:s insatser. En särskilt intressant poäng för svensk del är att det av sammanfattningen framgår just hur sent i själv planeringsprocessen som utomstående part, d.v.s. nationer som inte är NATO-medlemmar, involveras.

Kista, den 23 maj 2011

Göran Bergström, projektledare

Innehållsförteckning

Förord	5
1 Introduktion	8
1.1 Syfte och målgrupp	8
1.2 Läsanvisning	8
1.3 Politisk-militär, militärstrategisk, operativ och taktisk nivå	8
2 Beskrivning av den integrerade planeringsprocessen	11
2.1 Planeringsprocessen på strategisk nivå	11
2.2 Planeringsprocessen på operativ nivå	14
2.2.1 Sammanfattande bild av operativ planerings steg	20
3 Beskrivning av beslutsprocessen på taktisk nivå	23
3.1 Mottagande av uppdrag	24
3.2 Analysera uppdraget	26
3.3 Ta fram handlingsalternativ	29
3.4 Analysera handlingsalternativ (krigsspel)	31
3.5 Jämför handlingsalternativ	35
3.6 Få bifall för handlingsalternativ	35
3.7 Producera order	36
4 Ordlista	37
5 Litteratur- och källförteckning	38

1 Introduktion

Denna rapport är en sammanställning över hur militär insatsplanering beskrivs i dokumenten *Comprehensive Operations Planning Directive, COPD* respektive *US Army Field Manual 101-5 Staff Organization and Operations. Comprehensive Operations Planning Directive* är ett NATO-dokument som beskriver hur militära operationer planeras inom NATO:s ram och det behandlar främst verksamhet på NATO-gemensam nivå, d.v.s. ovanför den nationella nivån. *US Army Field Manual 101-5 Staff Organization and Operations* är ett reglemente som beskriver stabers organisation och verksamhet på (högre) taktisk nivå inom US Army. I detta dokument finns ett kapitel som beskriver hur processen för militär planering ser ut, inklusive roller och ansvar. Denna beskrivning är tämligen praktiskt inriktad, så även om beskrivningen inte är helt tillämplig på svenska förhållanden ger den en bra bild av arbetsgången vid militär planering.

1.1 Syfte och målgrupp

Syftet med denna sammanställning är att öka kunskapen om hur militär insatsplanering sker inom NATO:s ram samt hur beslutfattande i en militär planeringsprocess sker. Den tänkta målgruppen är personal från Försvarmaktens stödmyndigheter som normalt inte arbetar med insatsplanering men som har behov att förstå hur denna genomförs.

1.2 Läsanvisning

Detta dokument består av två delar; dels en första del som beskriver hur planeringen av militära insatser på strategisk och operativ nivå ska ske enligt NATO-doktrin, dels en andra del som beskriver processen för hur planering på högre taktisk nivå genomförs och hur beslutsfattande inom ramen för denna sker.

Den första delen, kapitel 2, riktar sig i första hand till den som vill förstå hur NATO planerar insatser och den komplexa interaktionen mellan olika ledningsnivåer inför en militär insats. Den andra delen, kapitel 3, är främst tänkt att illustrera hur processen för att ta fram planer och fatta beslut ser ut.

1.3 Politisk-militär, militärstrategisk, operativ och taktisk nivå

Enligt NATO-doktrin finns fyra ledningsnivåer, i fallande ordning politisk-militär, militärstrategisk, operativ och taktisk¹. Planeringsprocessen ser olika ut i de fyra nivåerna, men de fyra nivåernas processer är beroende av varandra. Vi kommer här översiktligt beskriva de fyra nivåerna för att i senare avsnitt beskriva hur planeringsprocessen i dem ser ut. Bild 1 nedan ger en grafisk framställning av beskrivningen.

I den högsta nivån, den politisk-militära eller ibland politisk-strategiska nivån, är militära insatser endast ett av de maktmedel som står till förfogande. Politiska och ekonomiska är de övriga. Beslut och analyser på denna nivå berör vad som är en acceptabel och oacceptabel² situation, samt vilka av de tre maktmedlen som kan användas för att ändra på en oacceptabel situation. Denna nivå är i NATO:s kontext detsamma som NATO:s Högkvarter (HQ NATO) och North Atlantic Council (NAC)³ och i svensk kontext regeringen och dess kontakter med FN, EU och andra organisationer⁴. På den politisk-militära nivån sker ingen renodlad militär planering, nivån uppdrar detta till lägre nivåer,

¹ NATO COPD 1-8 a. fotnot 8.

² För den beslutande parten...

³ NATO COPD 3-1 a. och 1-5 c. (8) fotnot 6.

⁴ <http://www.regeringen.se/sb/d/7869/a/71511>

utan nivåns viktiga funktion för militär planering är att initiera planering och att besluta om inledande och avslutande av insatser.

I den näst högsta, militär-strategiska, nivån, tas beslut som rör en nations eller en grupp av nationers nationella eller internationella säkerhetspolitiska mål och ambitioner⁵. Nivåns ansvarsområde innefattar resursframtagande och definition av militärt slutmål. Militära maktmedel är fortfarande en delmängd av de resurser som vägs in i analyser och beslut, en skillnad mot den högre nivån är att endast egna resurser beaktas. I NATO behandlas denna nivå i Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE)⁶ och i Sverige i försvarsutskottet⁷ och Försvarsmaktsledningen.

I den tredje, operativa, nivån planeras och utförs större militära insatser. Nivåns beslutsområde är geografiskt begränsat till en skådeplats⁸. I nivån omsätts de strategiska målen till mer konkreta operativa mål. Nivån ansvarar för hela händelsekedjan på en skådeplats, vad gäller tidsaspekter, initiativtagande och resursanvändning⁹. Denna nivå är den första strikt militära nivån. Det som särskiljer operativ nivå från taktisk är inte numerären på de som leds från nivån, operativ nivå kännetecknas av att nivån leder enheter från flera försvarsgrenar och förväntas koordinera dessas insatser. Storleken på enheterna förändras alltså inte mot taktisk nivå men komplexiteten i ledning på operativ nivå är större.

Det som särskiljer den taktiska nivån från den operativa är att nivån ansvarar för planeringen och genomförandet av militära insatser (slag och sammandrabbningar) som är delmängder av en större insats (som leds av operativ nivå). Taktiska mål är kortsiktiga i tid och geografiskt små jämfört med de operativa mål som de är sprungna ur. Nivån ansvarar för att manövrera tilldelade trupper, i relation till motståndares uppträdande, på ett sådant sätt att taktiska mål uppfylls¹⁰. Läsaren bör vara medveten om att den högre taktiska nivån för NATO och USA handlar om ledning av divisioner¹¹ som innehåller mellan 15 000 och 25 000 personer (om det är arméförband som avses). En högre svensk taktisk nivå motsvarar ledning av mellan 2 000 och 5 000 personer. Detta storleksförhållande avspeglar sig även på operativ nivå.

⁵ Se http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/. I NATO COPD används förkortade varianter av de definitioner som används av amerikanska Department of Defense.

⁶ NATO COPD 3-1 a.

⁷ http://www.riksdagen.se/templates/R_SubStartPage_6361.aspx

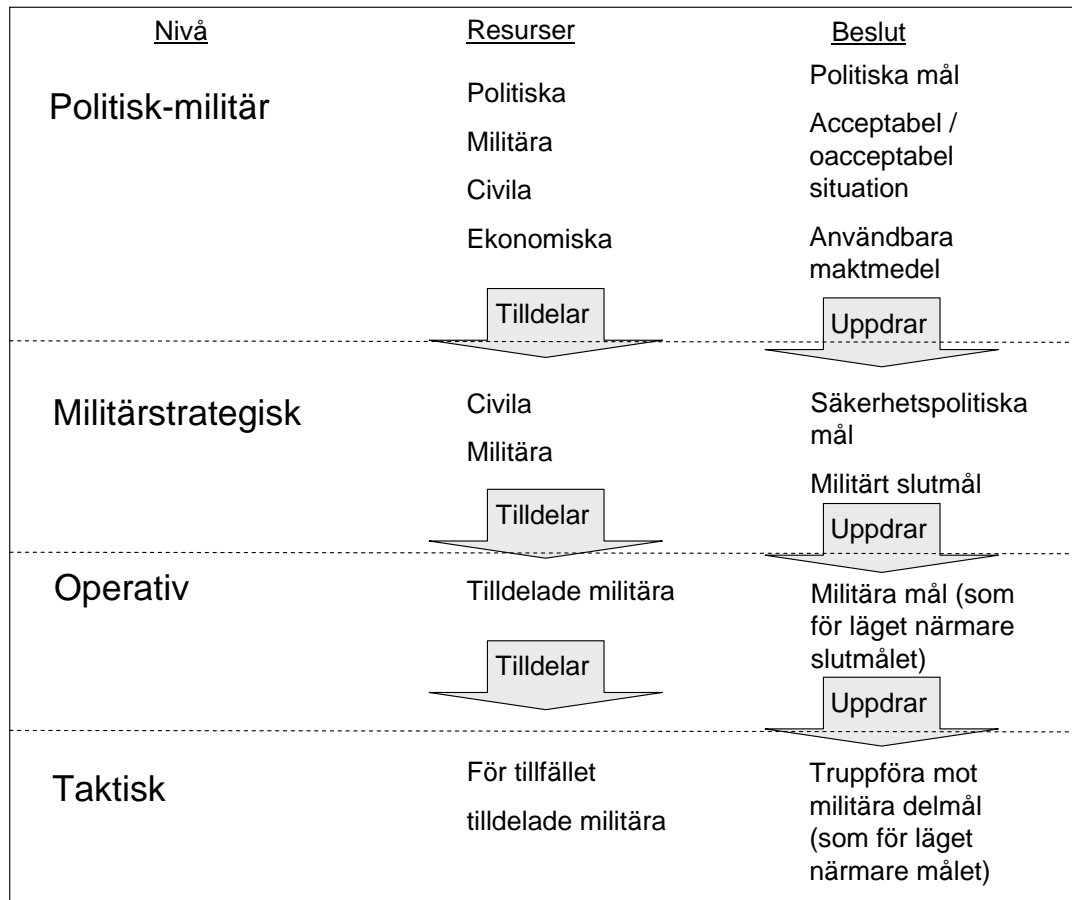
⁸ Från engelskans *theatre*

⁹ Se http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Förut användes fördelning på svenska.

Bild 1: Nivåer, beslut och resurser



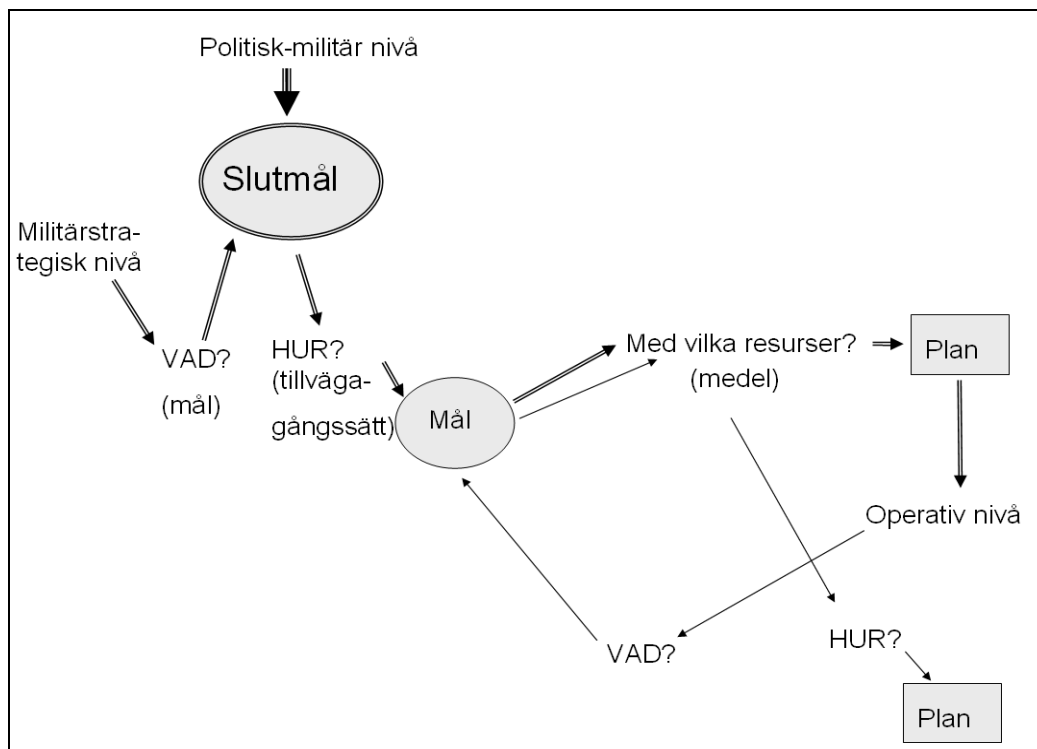
2 Beskrivning av den integrerade planeringsprocessen

Då följande beskrivning baserar sig på främst dokument från NATO bör läsaren vara medveten om att vid svenskt deltagande i internationella insatser är behovet av (inhemsk) strategisk planering litet. De strategiska målen (och det militära slutmålet) fattas av den som leder insatsen. På grund av detta kommer planeringsprocessen att beskrivas mer översiktligt för strategisk nivå.

Planeringsprocesserna ser olika ut på olika nivåer. De är dock beroende av varandra. Processer på lägre nivåer måste alltid förhålla sig till de beslut som finns från högre nivå medan en högre nivå process måste väga in information och åsikter från lägre nivåer i sin planering för att planen ska bli genomförbar.

En planeringsprocess är ett försök att balansera mål, medel och tillvägagångssätt. Mål är förhållanden på skådeplatsen som måste vara uppfyllda för att slutmålet ska uppnås. Medel är militära förmågor och övriga resurser som kan användas för att ändra förhållandena på skådeplatsen. När, hur och var dessa förmågor och resurser används är det tillvägagångssätt på vilket de tas i bruk¹². Ordningen i vilken de tre ledorden beaktas skiljer sig mellan nivåerna. Bild 2 ger en översiktlig skiss av en integrerad planeringsprocess.

Bild 2: Skiss av integrerad planeringsprocess



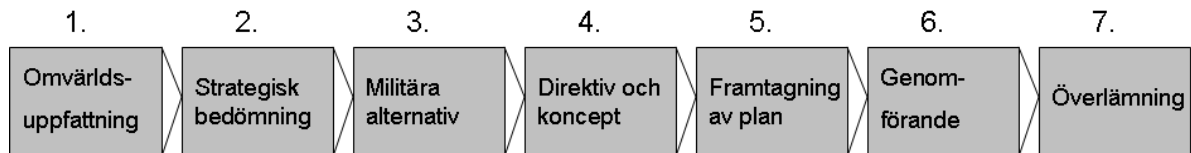
2.1 Planeringsprocessen på strategisk nivå

På den strategiska nivån planeras utifrån ordningen mål, tillvägagångssätt och sist medel. Den övergripande idén är att utgå från vad som ska uppnås, vilket är det militära slutmålet. Sedan besvaras frågan hur detta ska uppnås. Vilka resurser som behövs för att uppnå målet

¹² NATO COPD 1-3

på det vis som tänkts är slutprodukten av planeringsprocessen på den strategiska nivån¹³. Detta slutmål ska levereras av den politisk-militära nivån och vara ett ingångsvärde i planeringsprocessen¹⁴. Den strategiska planeringsprocessen består av sju steg. Dessa beskrivs i bild 3 nedan.

Bild 3: Strategisk nivå's sju steg



Det första steget ska vara ett kontinuerligt pågående arbete där medvetenhet om den säkerhetspolitiska situationen på arenor som påverkar aktören (NATO) ska vara hög. När antydan till säkerhetskris uppdagas fördjupas processen. Då ska ett arbete inledas med målet att få fördjupad förståelse för situationen i det berörda området. Detta ska, genom en systemanalys, utmytna i en bedömning av: krisens potentiella allvar; möjliga strategiska motmedel mot krisen; vilka militära förmågor som kan användas i området; vägledande tankar om militära insatser i området samt en bedömning av potentialen hos en militär insats¹⁵. I detta steg är samverkan med högre och lägre nivå begränsad till utbyte av information.

I det andra steget är målet att ta fram en grundlig bedömning av en möjlig kris. Denna bedömning ska överlämnas till högre (politisk-militär) nivå som underlag i högre nivå's politiska bedömning av krisen. I bedömningen ska övervägas allt som väsentligen påverkar möjligheterna att planera och genomföra militära insatser i berört område. I denna fas ska också initieras en planeringsprocess på operativ nivå. Arbetet i denna fas ska utmytna i en grundlig förståelse av de aktörer som finns i området, samt en förståelse för krisens ekonomiska, sociala, politiska och militära anledningar och följder. När den grundliga förståelsen väl finns ska en bedömning av läget tas fram, innehållande strategiska alternativ, riskbedömning samt en rekommendation till målsättning¹⁶.

Det tredje steget inleds då högre nivå inkommer med en förfrågan om möjliga militära handlingsalternativ¹⁷. I detta steg inriktas arbetet mot att ta fram dessa militära handlingsalternativ. En förutsättning för detta är att det finns ett tydligt definierat militärt slutmål. Genom att bygga vidare på den analys av krisen som skett i föregående steg ska ett flertal militära handlingsalternativ tas fram, som dock alla leder mot slutmålet. Handlingsalternativen ska innehålla förklaring av mål (som delmängder av slutmålet), effekter av att uppnå mål, handlingar som krävs för att uppnå mål samt förmågor som krävs för att utföra handlingarna¹⁸. De föreslagna handlingsalternativen ska även analyseras, utvärderas och jämföras med avseende på kostnader, risker och ur ett strategiskt perspektiv (möjlighet uppnå mål, påverkan på andra handlingar/insatser)¹⁹.

Det fjärde steget kan inledas när högre nivå efterfrågar en tydligare beskrivning av militära alternativ. För att påbörja det fjärde steget behövs också en uppskattning av vilka militära resurser som står till förfogande. Målet med det fjärde steget är att utveckla ett heltäckande militärt alternativ, i samklang med operativ nivå. Aktiviteterna i denna del av processen är av två slag. Först ska ett strategiskt planeringsdirektiv tas fram som ska reflektera den politisk-militära nivå's intentioner. I samarbete med operativ nivå utarbetas sedan ett

¹³ NATO COPD 1-3 a. fotnot 4

¹⁴ NATO COPD 1-4 a.

¹⁵ NATO COPD 3-4 a.-e. I NATO:s fall är påverkande arena hela världen (förf. anm.)

¹⁶ NATO COPD 3-12.

¹⁷ Från engelskans *Course of Action*

¹⁸ NATO COPD 3-21

¹⁹ NATO COPD 3-23

strategiskt koncept innehållande en strategi för logistik samt för ledning²⁰. Dessutom ska en översikt göras över vilka förmågor som behövs och vilka styrkor och förmågor som preliminärt utlovats. Steget avslutas med att ett militärstrategiskt koncept överlämnas till (och godkänns av) högre nivå.

Ett genomfört femte steg innebär att planeraren identifierat, aktiverat och klarar av att underhålla de trupper och förmågor som i det fjärde steget bedömdes behövas för att uppfylla det strategiska konceptet. Den viktigaste delen av steget är truppalstring²¹. En sammanställning görs av förmågebehov och preliminära truppbidrag. En hemställan om behövda trupper sänds ut till deltagande parter. I vissa fall kan sedan, om det bedömts nödvändigt i det strategiska konceptet, en förtrupp sättas in²². När bekräftelse fås på vilka trupper som står till förfogande ska en bedömning göras om tillräcklig kapacitet finns för att uppnå de strategiska målen med ett rimligt risktagande. I detta skede ska också göras en bedömning av vilka önskade förmågor som saknas och hur avsaknaden av dessa påverkar risktagandet på strategisk och operativ nivå. Riskbedömningen överlämnas sedan till högre nivåer och kan bli skäl för förändringar i tidigare direktiv. NATO integrerar först efter detta trupp från utomstående parter (exempelvis svensk trupp i ISAF)²³. Parallellt med truppalstringen sker ett framtagande av planer i samarbete mellan strategisk och operativ nivå. Den strategiska plan som utarbetas ska, utifrån de resurser som står till buds, ge en tidssynkroniserad bild av var och hur de till buds stående trupperna ska avresa från, sättas in, försörjas, ledas och samarbeta med varandra samt hur underrättelsebehov försörjs²⁴.

I det sjätte steget lämnas planen över för att genomföras av andra än de som är ansvariga för planeringen. Planeringsansvariga ska dock fortsatt ha kontakt med genomförandeansvariga och ständigt vara beredda att utvärdera, utveckla, anpassa samt validera planen. Den strategiska nivån behåller under genomförandet uppdraget att övervaka och att avgöra om tillräcklig effekt uppnåtts. Det huvudsakliga arbetet på strategisk nivå består i detta steg i att följa utvecklingen på skådeplatsen och anpassa gällande plan därefter²⁵.

Det sjunde steget på strategisk nivå inleds i samma stund som beslut tas om en insats. Det löper alltså parallellt med vissa tidigare steg. Det sjunde steget är att betrakta som en iterativ loop där utvecklingen på skådeplatsen ständigt jämförs mot uppsatta mål. När läget utvecklats till att ligga nära slutmålet ska en ny planeringsprocess starta, att ta fram en plan för överlämning. Planering ska ske enligt tidigare mönster. Ett flertal alternativ tas fram och bedömning av deras effekter utreds. Högre nivå väljer ett alternativ att utvecklas vidare och planeringen på strategisk nivå utgår sedan från det valda alternativet. Den effekt som ska uppnås i en plan för överlämning är överlämnande av ansvar utan destabilisering av läget²⁶.

Den strategiska planeringsprocessen är mer komplex och innehåller fler steg och större interaktion mellan nivåer än vad som beskrivs i den översiktliga beskrivningen ovan. Bild 4 ger en bild av de större steg som ingår i en strategisk planeringsprocess. Bild 4 visar också de viktigaste produkter som kommer ur arbetet i de strategiska stegen.

²⁰ Från engelskans *command and control*(C²)

²¹ Från engelskans *force generation*

²² NATO COPD 3-40-44. Förtrupp är en svensk tolkning av snarare än översättning från engelskans *enabling force*

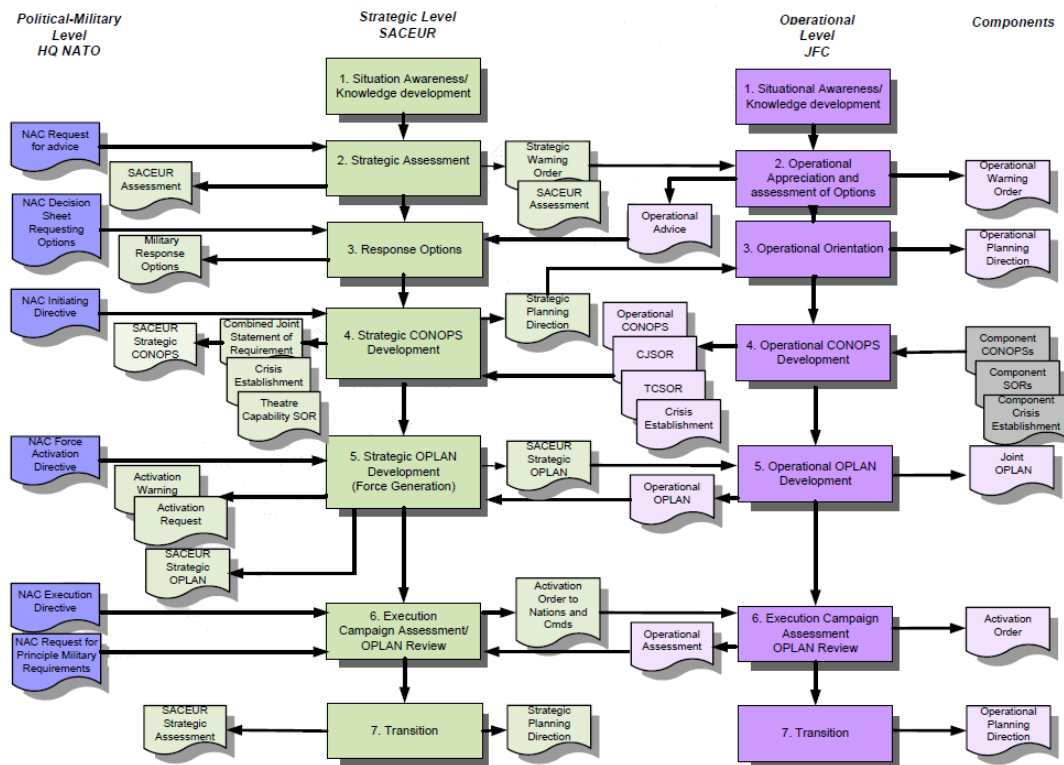
²³ NATO COPD 3-45

²⁴ NATO COPD 3-47

²⁵ NATO COPD 3-60

²⁶ NATO COPD 3-59

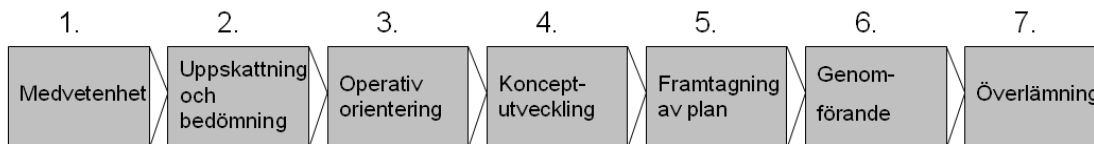
Bild 4: Officiell NATO-bild av integrerad strategisk planeringsprocess



2.2 Planeringsprocessen på operativ nivå

Planering på den operativa nivån skiljer sig från den strategiska först och främst genom att ledorden i planeringsprocessen läses i ordningen mål, medel, tillvägagångssätt. Ledorden tolkas också olika. Målen är ej samma som på strategisk nivå, där mål är framtagna ur slutmålet. De operativa målen tas fram ur de strategiska målen. Vilka medel som finns att tillgå är en produkt av den strategiska planeringen. Produkten av operativ planering är ett tillvägagångssätt. Det vill säga ett svar på frågan ”hur uppnås målen med tilldelade resurser?”. Som bild 4 visar är planering på operativ och strategisk nivå dock tätt sammanlänkade. Planering på operativ nivå består precis som på strategisk nivå av sju övergripande steg, sammanfattade i bild 5.

Bild 5: Operativ nivåns sju steg



Det första steget inleds när strategisk nivå beordrar en fördjupad analys av situationen i ett för strategisk nivå intressant geografiskt område. Operativ nivåns huvudsakliga uppgift är att på ett så tidigt stadium som möjligt kunna ge en uppskattning om möjligheter och hinder för en insats i området. Operativ nivå ska dessutom, parallellt med att den stödjer strategisk nivå, göra operativa bedömningar av situationen i området. Arbetet ska ske enligt följande mönster. Först inkommer strategisk nivå med uppdrag om noggrannare bevakning av situationen i ett område samt förfrågan om informationsutbyte om

detsamma. Operativ nivå ska då, precis som strategisk, utveckla en förståelse för det intressanta området ur ett systemperspektiv. Utifrån detta perspektiv bestämmer operativ nivå vilken information och kunskap de behöver om området för ökad förståelse. Denna efterfrågade kunskap ska utvecklas och underhållas, för att sedan användas i den systemanalys som ska göras av området. Systemanalysen ska utmynna i en medvetenhet om den aktuella situationen (som ska uppdateras kontinuerligt). Utifrån medvetenheten bedöms fastslagna varningsindikatorer på om en kris är på väg att bryta ut. Bild 6 sammanfattar vad som ska och bör komma ut ur arbetet i steg ett.

Bild 6: Produkter ur steg ett

Steg 1: Medvetenhet	
<p>Planeringen ska resultera i:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att operativ chef kan avlämna en anhållan om information • Bedömning av situationen på skådeplatsen innehållande: <ul style="list-style-type: none"> → Hot → Risker • Lista på indikatorer på förändring av situationen på skådeplatsen • Bedömning av indikatorer och varningssignaler 	<p>Planeringen bör:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ge en första bedömning av varningssignaler • Undersöka behovet av en spanings- och sambandsgrupp • Inleda/skapa ett samband operativ-strategisk nivå • Ge skådeplatskunskap nog att: <ul style="list-style-type: none"> → Planera insats → Bedöma möjligheten till insats → Utföra insats

Det andra steget inleds då strategisk nivå beslutar att varningsindikatorerna talar för att en kris är på väg att bryta ut. Strategisk nivå ska i samband med detta efterfråga operativa råd. Att överlämna dessa är operativ nivå's huvuduppgift i det andra steget. Överlämning sker i en rådgivande rapport från operativ chef²⁷, detta är stegets slutprodukt. För att kunna överlämna en fullgod rådgivande rapport ska operativ nivå instifta en operativ planeringsgrupp. Denna har som uppgift att: förvarna taktisk nivå om att operativ planering inletts; skaffa sig förståelse för den strategiska situationen och den uppstådda krisens natur; skaffa sig förståelse för det av politisk-militär nivå satta slutmålet och övergripande målsättning; ge operativa råd till strategisk nivå i dess framtagande av handlingsalternativ samt bedöma de operativa möjligheterna att genomföra av strategisk nivå framtagna handlingsalternativ. Arbetet i steget ska ske enligt följande: den operativa planeringsgruppen initieras och inleder sitt arbete med att förvarna taktisk nivå om att operativ planering inleds; en uppfattning om krisen ur operativ synvinkel tas fram; en uppfattning om krisens omfattning och omvärldens möjliga inblandning tas fram; slutmålet och de strategiska målen analyseras; de strategiska handlingsalternativen utvärderas och jämförs sedan med varandra; de operativa effekterna av de olika handlingsalternativen bedöms och skickas som rådgivande rapport till strategisk nivå. Bild 7 sammanfattar vad som ska och bör komma ut ur arbetet i steg två, fet stil innebär att produkten i COPD uttrycks vara nödvändig för att avsluta steget.

²⁷ Från engelskans *operational guidance*

Bild 7: Produkter ur steg två

Steg 2: Uppskattning och bedömning	
<p>Planeringen ska resultera i:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att operativ chef kan avlämna rådgivande rapport till högre nivå 	<p>Planeringen bör:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultera i input till högre nivå som medför att: <ul style="list-style-type: none"> → strategiska mål är operativt realistiska med givna resurser → strategiska förhandsvillkor för operativt arbete är tydligt uttalade → risker och deras operativa konsekvenser är tydligt uttryckta

Det tredje planeringssteget inleds då strategisk nivå överlämnar sitt strategiska planeringsdirektiv som en följd av att politisk-militär nivå beslutat att planera för militär intervention i en krissituation. Målsättningen med planeringen i steg tre är att definiera de operativa problem som måste lösas och de specifika operativa målsättningar som måste uppnås. Dessutom ska planeringen i denna fas identifiera de aktörer i krisens geografiska område som starkt påverkar möjligheten att uppnå målsättningarna samt andra faktorer som inverkar på operativ befälhavares handlingsfrihet. Steget avslutas då en operativ design framtagits. En operativ design består av ett ramverk som beskriver hela insatsen, ur operativ synpunkt, från dess inledande till dess avslutande. I tur och ordning ska följande steg genomgå. Först meddelas lägre nivåer om att planering i steget inletts. Därefter ska problemet som den militära interventionen ska lösa förstås utifrån den strategiska dimensionen. Därefter görs en bedömning av den operativa miljön och de viktigare aktörerna i området. Parallellt med, och utifrån, denna uppskattning analyseras insatsen. Ur detta delsteg ska en heltäckande bild av den operativa miljön tas fram som överlämnas till högre nivå. Därefter analyseras tyngdpunkt²⁸, kritiska förmågor²⁹ och svagheter samt behov för aktörer i området. Därefter definieras militära delmål, vilka effekter som måste skapas för att delmålen ska uppnås samt en analys av effekter som kan uppstå utöver de nödvändiga. Sedan sker den operativa designen, som ger en uppfattning om behövda förmågor sett över hela insatsen. Denna överlämnas till lägre nivå. En uppfattning om vilka förbands- och förmågebehov som den operativa designen kräver är nästa fas. Syntesen av de ovanstående faserna är den operativa befälhavarens planeringsvägledning. Bild 8 sammanfattar arbetet i steg 3, fet stil innebär att produkten i COPD uttrycks vara nödvändig för att avsluta steget.

²⁸ Från engelskans *centre of gravity*. Ett i författarens mening bättre uttryck vore maktbas, då det bättre fångar vad det handlar om: vilka faktorer som utgör grunden för en aktörs makt och påverkansmöjligheter.

²⁹ Från engelskans *Critical Capabilities*

Bild 8: Produkter ur steg tre

<u>Steg 3: Operativ orientering</u>	
<p>Planeringen ska resultera i:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Förberedande order till lägre nivå • En heltäckande bild av den operativa miljön • Operativ design (ett ramverk som stöttar hela insatsen från start till slutmål) • Begäran om insatsregler (ROE) • Begäran om icke-militära stödjande åtgärder • Operativ befälhavares Planeringsvägledning 	<p>Planeringen bör:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definiera operativa problem inom ramen för den strategiska dimensionen • Definiera vilka tillstånd som skall uppnås för att slutmålet skall nås • Uttrycka uppdraget, delmål och handlingar, tydligt • Möjliggöra påbyggnadsanalyser av den operativa miljön • Ge en god uppfattning om huvudaktörernas mål, förmågor, behov och svagheter • Ta fram delmål, effekter, operativa idéer och kritiska punkter för överlämning till högre nivå • Bestämma kritisk informationsnivå • Ge input till högre nivå för framtagning av militära handlingsalternativ

Det fjärde steget inleds då planeringsvägledningen som överlämnades i förra steget är tagen i beaktning av strategisk nivå. Att gå igenom den planeringsvägledning som återfås från strategisk nivå är den första fasen i arbetet i detta steg. På samma vis ska den heltäckande bilden av den operativa miljön som tagits fram i det förra steget användas till att analysera motståndares troliga handlingsalternativ (för att framför allt finna det troligaste och det för egen del farligaste) och finna de faktorer som kan komma att påverka framtagningen av egna handlingsalternativ. Med utgångspunkt ur det ovanstående arbetet tas sedan grova beskrivningar av möjliga egna handlingsalternativ fram. De preliminära handlingsalternativ som därmed fås fram ska sedan, i samarbete med underliggande befälsnivåer, förfinas. Förfiningsprocessen innebär att de preliminära handlingsalternativen förenas till ett fåtal alternativ som sedan uttrycks i tydligare ordalag. De förfinade handlingsalternativen ska, genom krigsspel, testas och jämföras med varandra och mot motståndares troliga handlingsalternativ. De testade handlingsalternativen, med funna för- och nackdelar, ska sedan presenteras för operativ chef som beslutar om vilka av dem som ska förfinas ytterligare. De utvalda och ytterligare förfinade handlingsalternativen byggs sedan ihop till ett operationskoncept. Ur konceptet tas även fram vilka resurser som behövs för att kunna genomföra valda handlingsalternativ. Detta uttalade behov tillsammans med operationskonceptet är slutprodukten ur det fjärde steget och överlämnas till strategisk nivå.

Bild 9 beskriver vad som ska och bör komma ut ur steg fyra, fet stil innebär att produkten i COPD uttrycks vara nödvändig för att avsluta steget.

Bild 9: Produkter ur steg fyra

Steg 4: Konzeptutveckling	
<p>Planeringen ska resultera i:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ett operationskoncept att överlämna till högre nivå • Uppdaterad begäran om insatsregler • Föreslagna mål, indelade i kategorier • Ett sammantaget uttalat behov av <ul style="list-style-type: none"> → Förmågor → Förband 	<p>Planeringen bör:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tillse att handlingar synkroniseras i tid och rum samt med övriga vänligt sinnade aktörers handlingar • Tillse att uppdrags ordningsföljd är tydligt definierade så att önskvärda effekter uppnås och handlingsfrihet bibehålls • Identifiera nödvändiga förmågor för insatsen samt tidsplan för att få trupper till området • Tillse att identifierade nödvändiga resurser motsvarar de tilldelade • Tillse att balans råder mellan tids- och rumsaspekter, trupper och information i relation till risker

För att inleda det femte steget krävs att befälhavaren godkänt operationskonceptet, att det finns ett uttalat behov av trupper och förmågor för skådeplatsen samt att svar inkommit på begäran om insatsregler³⁰. Målet med steget är att få fram en färdig och genomförbar operationsplan³¹. Att ta fram operationsplanen ska vara en iterativ process som sker i samarbete med högre och lägre nivåer. Planen ska ge en synkroniserad och koordinerad bild av hur placering, användning, underhåll och skydd av använda trupper ska se ut. Genom planen tillses därmed att alla handlingar som utförs på skådeplatsen sker på ett sådant sätt att läget förs närmare slutmålet. Utformandet av planen ska ske i följande ordning. Först ska vilka trupper som ska användas bestämmas. Sedan planeras parallellt för ledning av förbanden samt för förbandens förberedelser och underhåll. Planeringens nästa fas är att planera för förbandens initiala placering, vilket följs av en plan för skydd av förbanden. Hur konflikten ska avslutas, med andra ord vilka förhållanden som ska råda och hur ett tillbakadragande ska ske så att dessa förhållanden bibehålls, är den sista komponenten av operationsplanen. Det sista som sker i detta steg är att operationsplanen överlämnas till strategisk nivå för godkännande. För att operationsplanen ska kunna godkännas bör den inom ramen för ovanstående innehålla information om på vilka legala grunder insatsen baseras, en balansering av uppdragets krav och risk³² kontra tilldelade förmågor och resurser samt att en idé finns för hur eventualiteter ska behandlas om de uppstår. Att planen tas fram i god tid och att möjlighet finns för ytterligare planering när insatsen inletts och information om läget uppdaterats är också av vikt. I bild 10 visas de produkter som ska komma ut ur steg fem, fet stil innebär att produkten i COPD uttrycks vara nödvändig för att avsluta steget.

³⁰ Från engelskans *Rules of Engagement*

³¹ Benämns på svenska oftast Oplan

³² I Sverige utvecklades under 2006 en gemensam riskhanteringsmodell för Försvarmakten.

Bild 10: Produkter ur steg fem

<u>Steg 5: Framtagning av plan</u>	
<p>Planeringen ska resultera i:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En genomförbar operationsplan 	<p>Planeringen bör:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tillse att operationsplanen är lämplig m.a.p. <ul style="list-style-type: none"> → Internationella lagar → Att förmågor och resurser motsvarar uppdragets krav och risker → Inflödet av förband → Inflödet av förnödenheter och materiel → Förberedelser för hantering av osäkerheter → Ledning och samarbete med utomstående aktörer • Tillse att operationsplanen: <ul style="list-style-type: none"> → Är färdig i god tid → Tydligt uttrycker operativa förutsättningar → Ser utförande och planering som en integrerad process

I det sjätte steget genomförs operationsplanen. Operativ nivå ska i detta steg tillse att förband leds³³ på ett sådant sätt att effekter som för förhållandena på skådeplatsen närmare slutmålet uppnås. För att detta ska vara möjligt måste de handlingar som utförs koordineras, integreras och synkroniseras med varandra och med vänligt sinnade aktörers (civila och militära) handlingar. Operativ nivåns huvudansvar är att mäta vilka effekter som uppnåtts samt hur dessa inverkar på uppfyllelsen av strategiska mål. Operativ nivå delar dock ansvaret med den strategiska nivån för att bestämma och övervaka vilka effekter som uppnåtts. Under utförandet av planen ska strategisk, operativ och taktisk nivå samarbeta genom att hålla varandra ständigt uppdaterade om förändringar som rör insatsen. För att operativ nivå ska kunna mäta uppnådda effekter krävs att operativ nivå kontinuerligt övervakar och bedömer resultatet av alla handlingar som sker på skådeplatsen. Dessa bedömningar ska användas för att uppdatera och korrigera operationsplanen. Bedömningarna som görs ska även vägas in i allt beslutsfattande som sker. Detta förfarande ska ses som en kontinuerlig bedömningscykel där genomförandet av handlingar skapar effekter som i någon grad uppfyller delmål som i förlängningen för förhållandet närmare slutmålet. Bedömningscykeln övervakar således nuläge och trender på skådeplatsen vilka ges som återkoppling till beslutsfattare och den parallellt pågående uppdaterande planeringsprocessen. I bedömningarna ska systemanalys användas med utgångspunkt i det system som skapats från steg två och framåt. I bild 11 sammanfattas vad som ska komma ut ur steg sex.

³³ Från engelskans *Command and Control*

Bild 11: Produkter ur steg sex

<u>Steg 6: Genomförande</u>	
<p>Planeringen ska resultera i:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Att trupper styrs och leds i enligt med operationsplanen • Att effekter av genomförda uppdrag mäts • Att uppnådda effekter tar förhållandet närmare slutmålet 	<p>Planeringen bör:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontinuerligt uppdatera befälhavare om läget på skådeplatsen och om uppnådda effekter • Givet ovanstående korrigera operativt tillvägagångssätt kontra operationsplan

Arbetet i det sjunde steget inleds då de bedömningar av läget som görs i det sjätte steget säger att slutmålet är nära. De till högre nivå överlämnade bedömningarna kan också, om insatsen utvecklas i negativ riktning, leda till att strategiska mål förändras vilket kan påverka beslut om överlämning. När förhållandet på skådeplatsen närmar sig slutmålet och bedöms som stabilt (även utan egen trupp på plats) uppdras strategisk nivå av politisk-militär nivå att inkomma med förslag på plan för överlämning. Politisk-militär nivå uppdrar sedan åt strategisk nivå att fokusera på ett av de föreslagna alternativen och tillse att en operationsplan för överlämning utarbetas. Den operationsplan för överlämning som utarbetas ska utformas för att minimera de risker och negativa effekter som kan uppstå av att förband tas hem från skådeplatsen. Planen ska också lägga stor vikt vid att den eller de aktörer som eventuellt övertar ansvaret involveras tidigt på alla nivåer så att övergången sker smidigt. Planen ska också identifiera kritiska förmågor för en lyckad överlämning, med särskilt fokus på förmågan till transport. När operationsplanen för överlämning godkänts av högre nivåer genomförs den. Under genomförandet ska, enligt samma förfarande som i det sjätte steget, en bedömningsprocess kontinuerligt övervaka och mäta effekterna av utförandet av planens faser. Bedömningen ska vara särskilt vaksam på negativa effekter och beredskapen för förändring behöver vara hög. Bild 12 sammanfattar arbetet i steg sju.

Bild 12: Produkter ur steg sju

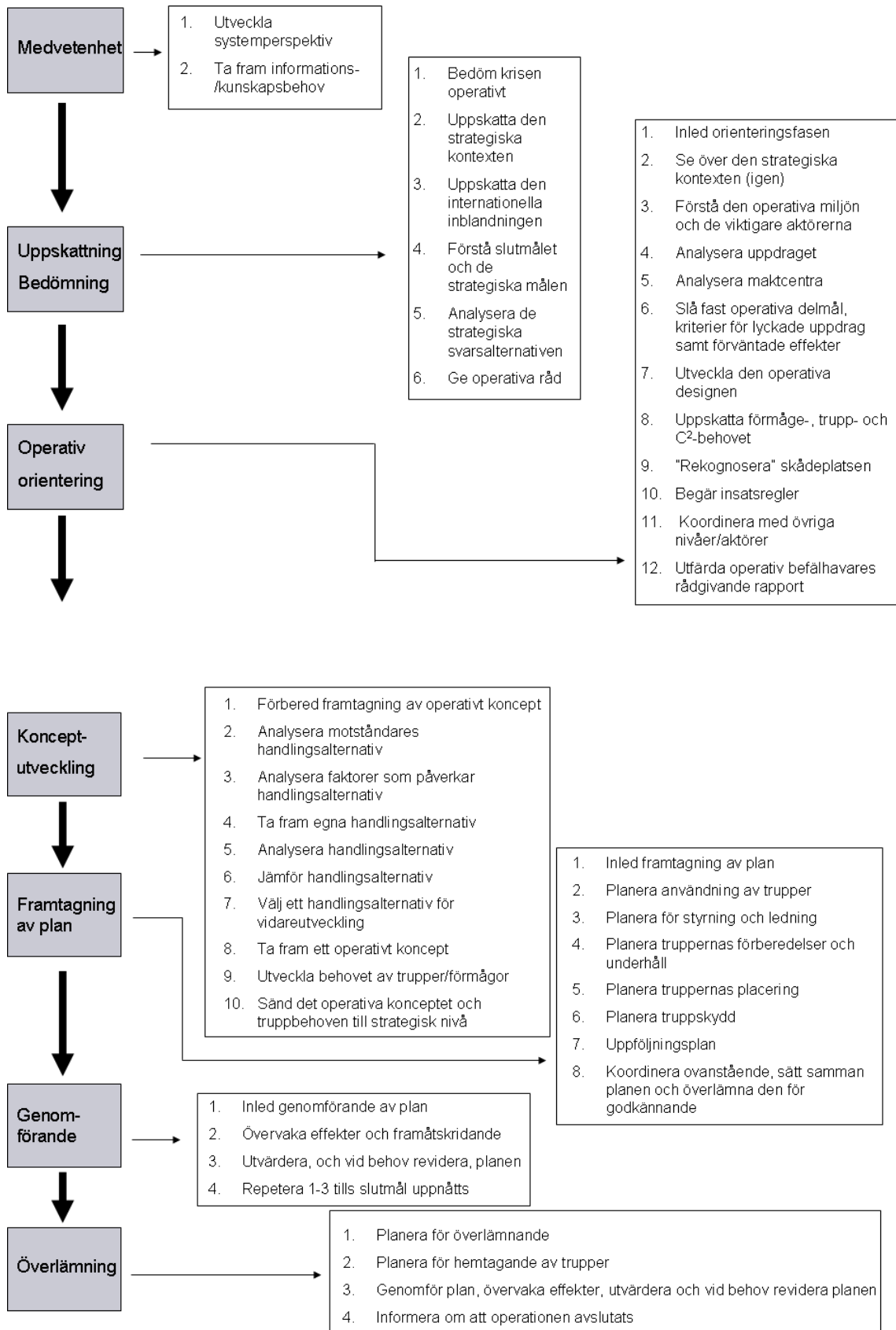
<u>Steg 7: Överlämning</u>	
<p>Planeringen ska resultera i:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En operationsplan för tillbakadragande av egna styrkor • En plan för överlämnande av ansvar till andra aktörer 	<p>Planeringen bör:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimera risken att tillbakadragandet destabiliserar läget på skådeplatsen • Underlätta för övertagande aktör • Tillse att överlämning sker kontrollerat

2.2.1 Sammanfattande bild av operativ planerings steg

Operativ planering ska ske i enlighet med de sju stegen ovan. Varje steg innehåller ett flertal faser, vilka ska utföras i tur och ordning, från inledning till avslut. Bild 13 sammanfattar vilka faser som ska genomgå i varje steg.

Värt att poängtera är att ett bra exempel på en uppgift för en operationsanalytiker är att se till att steg sex flyter bra. I detta ingår att övervaka uppnådda effekter och hur genomförandet fortskrider samt att framför allt utvärdera planen och vid behov ge förslag på förändringar. Detta måste förberedas genom att operationsanalytikern ser till att det finns en plan för uppföljning av planen.

Bild 13: Faser i de sju stegen



3 Beskrivning av beslutsprocessen på taktisk nivå

I detta kapitel ges en beskrivning av den taktiska beslutsprocessen³⁴, för att kontrastera mot och tydligare beskriva de steg som ska genomgå i en planeringsprocess än vad som ges i föregående avsnitt. Precis som i föregående avsnitt delas processen in i sju övergripande steg. Vilka stegen är, vilken indata de kräver och vilka produkter som ska komma ut ur dem visas i bild 14.

Tanken med detta kapitel är inte att ge en heltäckande bild av hur svensk planering går till. Sverige använder sig inte av *U.S. Army Field Manual No. 101-5*. Vidare är dokumentet författat för taktisk nivå. Den nytta vi ser att en genomgång av dokumentet kan ge läsaren är tvådelad. För den som är ovan vid militärt beslutsfattande ger genomgången en förståelse för den apparat och metodik som ligger bakom varje militärt beslut, även om besluten formellt fattas av en ensam chef. Den som har läst de första två kapitlen i denna rapport får i detta det tredje en inblick i hur taktisk nivå omhändertar de planer som strategisk och operativ nivå formulerat.

Kapitlet baserar sig på en översättning av *U.S. Army Field Manual No. 101-5*. Att korrekt översätta militära facktermer mellan två språk och deras innebörder är något som svårligen görs. Vi hoppas att läsaren har överseende med detta.

Vi vill återigen poängtera den skillnad som föreligger mellan amerikansk taktisk nivå och svensk taktisk nivå. Högre amerikansk taktisk nivå, som detta dokument är författat för, hanterar personellt betydligt större förband än motsvarande svensk nivå.

³⁴ Beskrivningen av beslutsprocessen baseras på *U.S. Army Field Manual No. 101-5*

Bild 14: Översikt över militär beslutsprocess



3.1 Mottagande av uppdrag³⁵

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

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

- Strategisk plan
- Kartor över skådeplatsen
- Egen och högre nivåns stående stabsorder
- Manualer
- Befintliga bedömningar av situationen på skådeplatsen

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

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

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

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

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

Det sista som görs i det första steget är att skicka ut en förberedande order till underlydande. I den ska beskrivas vilken typ av insats det rör sig om, var skådeplatsen

³⁵ Beskrivningen av arbetsgång i steget baseras på U.S. Army Field Manual No. 101-5 sida 5-3 till 5-5

ligger, en första tidsallokering samt vilka förflyttningar och rekognoseringar som ska påbörjas.

3.2 Analysera uppdraget³⁶

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

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

- Högre nivåns avsikt med insatsen
- Uppdraget, dvs. uppgifter, begränsningar, risker, resurser och område
- Operationskonceptet
- Den tilldelade tiden för uppdraget

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

Den andra fasen i steg två är att, genom underrättelser, skaffa en förståelse för situationen på skådeplatsen. Genom fakta och bedömningar (som fås från högre nivå) bestäms troliga antagonistiska³⁷ handlingsalternativ. Dessa ligger till grund för förståelsen av situationen på skådeplatsen. Förståelsen av situationen på skådeplatsen och motståndarens troliga handlingsalternativ kallas en underrättelseprodukt och innehåller:

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

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

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

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

³⁶ Ibid. sida 5-5 till 5-11

³⁷ Motståndares eller röd handlingsalternativ är andra tänkbara varianter.

som antingen måste eller inte får genomföras, som påverkar hans eller hennes handlingsfrihet i uppgiften.

Den sjätte fasen i steget är att identifiera kritisk information. Informationen ska indelas i två kategorier, fakta och bedömningar. Fakta är datastött vetenskap om läget på skådeplatsen. Bedömningar är antaganden som görs om läget på skådeplatsen i avsaknad av fakta. Bedömningar ska användas när fakta som behövs för att planera uppdraget inte är tillgängliga. För att en bedömning ska vara användbar måste bedömningen vara valid och nödvändig. Valid innebär att bedömningen har en hög trovärdighet. Nödvändig innebär att bedömningen behövs för att kunna genomföra planeringen. Det ska vara ett mål att så snart som möjligt ersätta bedömningar med fakta.

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

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

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

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

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

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

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

När beslut tagits om uppdaterad uppdragsbeskrivning ska taktisk chef se över och vid behov revidera sin inledande vägledning till en beslutsavsikt. Avsikten ska klart och koncist uttrycka vad som måste uppnås för att lyckas med uppdraget. Avsikten ska vara länken mellan uppdraget och det taktiska konceptet, genom att peka ut nyckeluppgifter. Nyckeluppgifter är sådana uppgifter som måste utföras, alternativt förhållanden som måste

uppnås, för att uppdraget ska lyckas. Underställda ska kunna använda de utpekade nyckeluppgifterna som ett stöd om något oförutsett inträffar som påverkar handlingsalternativ, som ett sätt att snabbt förstå taktisk chefs tanke med uppgifterna de tilldelats.

När chefen godkänt uppdragsbeskrivningen och uttryckt sin avsikt inleds fas 15. Där ska taktisk chef ge ut sina direktiv, där han eller hon uttrycker vilka planeringsalternativ som ska och inte ska övervägas. I vägledningen uttrycker operativ chef hur han eller hon vill använda (när, var, hur) tillgängliga förmågor för att lösa uppdraget från högre nivå, med fokus på nödvändiga uppgifter. Beroende på tid kan direktiven bli mer eller mindre extensiva, men ska som minst innehålla:

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

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

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

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

3.3 Ta fram handlingsalternativ³⁸

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

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

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

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

Utifrån vilka handlingar som skulle vara möjliga och chefens direktiv tas sedan förslag till handlingsalternativ fram. Alternativen ska vägas mot, och kunna besegra, troliga antagonistiska handlingsalternativ i trovärdighetsordning. Att ta fram alternativ uppnås bäst genom öppensinnad brainstorming³⁹. En grupp sammansatt av experter inom olika områden är optimal för detta förfarande, då de snabbt kan identifiera de alternativ som är möjliga eller omöjliga att genomföra. I framtagandet av alternativ ska doktriner beaktas. Om taktisk chef i sina direktiv inte pekat ut avgörande punkter (en avgörande punkt är sådant som direkt påverkar möjligheten att lyckas med uppdraget) som ska uppnås är det första som bestäms vilka dessa är. En handling som framtvingar en avgörande punkt är en huvudsaklig handling. En handling som behövs för att en huvudsaklig handling ska kunna genomföras är en stödjande handling. Sedan bestäms vilket syfte handlingarna har, den huvudsakliga handlingens syfte ska vara att uppfylla uppgiften. Syntesen av huvudsakliga och stödjande handlingar är ett handlingsalternativ. Ett flertal handlingsalternativ som alla uppfyller kriterierna i stycket ovan presenteras sedan för taktiskt chef.

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

- Enhetens uppgift
- Egna och antagonistiska förflyttningvägar
- Så många antagonistiska handlingsalternativ som möjligt, som ett minimum det troligaste och det farligaste

Därefter bestäms vilket antalsförhållande (med hänsyn taget till uppgift och terräng) mellan egna och antagonistiska trupper som krävs för trolig framgång i varje uppgift, med början i huvuduppgiften. Var i terrängen fronten ska gå samt avledningsmanövrar vägs som nästa del in i handlingsalternativen. Sedan görs en första (teoretisk) utplacering av trupper. Först för huvuduppgiften vid den avgörande punkten, sedan för stödjande

³⁸ Ibid. sida 5-11 till 5-16

³⁹ Förfarandet kan struktureras striktare och då bli ett diskussionsspel.

uppgifter. Den första utplaceringen ska vara generisk till sin natur. Poängen med den första utplaceringen är att identifiera om tillräckligt med trupp finns för att kunna genomföra handlingsalternativen.

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

- Beskriva syftet med insatsen
- Uttala var taktisk chef accepterar taktisk risk
- Identifiera kritiska punkter med positiv effekt
- Peka ut huvuduppdraget med deluppgifter och syften
- Peka ut stödjande åtgärder med deluppgifter, syften samt hur de stödjer huvuduppdraget
- Beskriva reserven, hur den ser ut, var den ska lokaliseras, dess uppgifter och syfte
- Beskriva rekognosering och skyddsuppgifter
- Skissartat beskriva styrkans rörelser
- Identifiera manövrar som kan bli möjliga eller nödvändiga när insatsen fortskrider
- Beskriva mål med och platser där kontakt med fientligt sinnade styrkor kan ske
- Beskriva ansvarsfördelning i insatssområdet
- Beskriva eldkoncept
- Beskriva hur ledning ska prioriteras
- Ge föreskrivna formationer (om nödvändigt)
- Beskriva hur understödet ska prioritera
- Ge en idé om hur terränghinder påverkar manövrar och eld
- Innehålla en överbägning av fientliga möjligheter att använda massförstörelsevapen

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

Med färdigt manöverschema bestäms var stab ska placeras och hur många enheter, av olika typer, den ska leda. Om det i denna del upptäcks ett behov av fler staber än vad som är möjligt med tilldelade resurser så ska inte handlingsalternativet förändras, bristen på ledning noteras endast som en brist i handlingsalternativet.

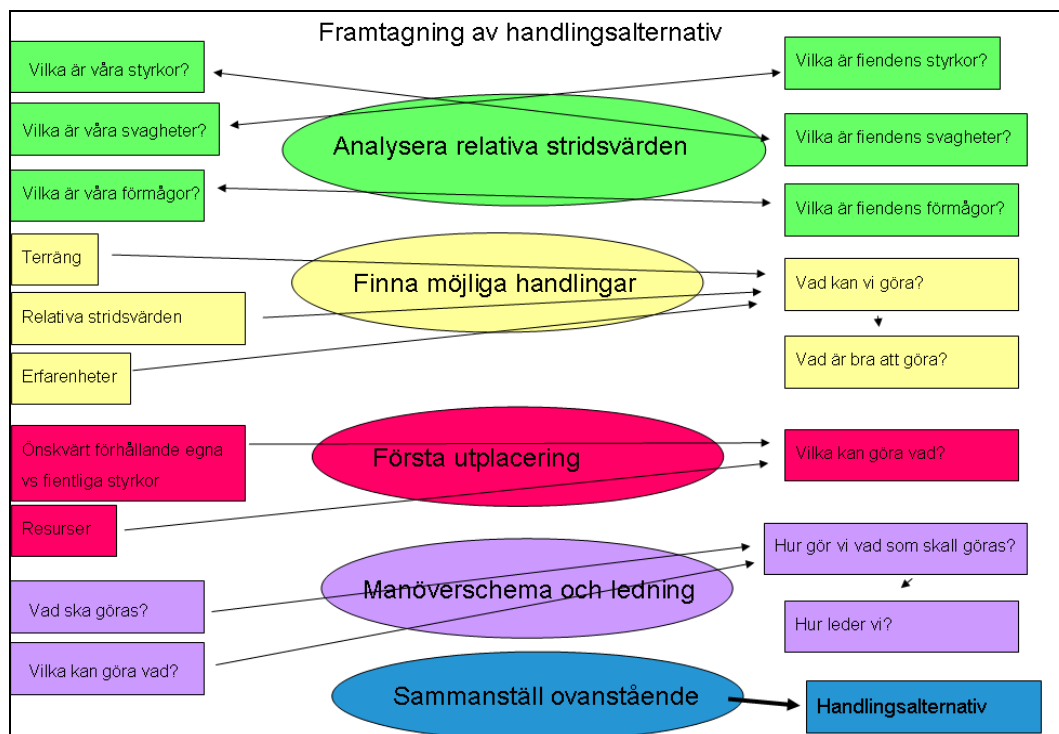
Efter att de fem ovanstående delarbetena är färdiga sätts det hittills gjorda arbetet ihop till ett färdigt handlingsalternativ. Ett sådant är indelat i två delar. Den ena är ett uttalande som tydligt beskriver hur en enhet ska uppnå sitt delmål och förklarar manöverschemat. I detta ingår uppdraget,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

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

- De underrättelseprodukter som finns
- Möjliga antagonistiska handlingsalternativ
- Uppdragsbeskrivningen
- Operativ chefs avsikter (en och två nivåer upp)
- Handlingsalternativen
- Resonemanget bakom de olika handlingsalternativen

Taktisk chef bedömer sedan de olika handlingsalternativen. Om han eller hon förkastar samtliga startar steget om och nya handlingsalternativ tas fram. Om ett eller flera är acceptabla för chefen inleds nästa steg, analys av handlingsalternativ (krigsspel). Bild 15 sammanfattar framtagandet av handlingsalternativ.

Bild 15: Framtagning av handlingsalternativ



3.4 Analysera handlingsalternativ (krigsspel)⁴⁰

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

- Bestämna hur de maximerar egen styrka mot fientliga trupper samtidigt som de skyddar vänligt sinnade trupper och minimerar riskerna för skador på det civila samhället
- Få en ensad bild
- Förutse skeenden

⁴⁰ Ibid. sida 5-16 till 5-24

- Bestämma förutsättningar och resurser nödvändiga för att lyckas
- Bestämma var och när egna förmågor ska tas i bruk
- Få en bild av fiendens styrkor, svagheter, maktcentra, slutmål samt önskvärda skeenden
- Identifiera vilken grad av koordinering som är nödvändig
- Bestämma vilken handlingsplan som uppvisar störst flexibilitet

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

- Stabschefen leder stabens arbete under spelet
- Personalfunktionen är ansvarig för att bedöma förluster samt personellt stöd
- Underrättelsefunktionen spelar motståndarens chef
- Genomförandefunktion⁴¹ ansvarar för metod i spelet. Genomförandefunktionen ska också dokumentera styrkor och svagheter i varje handlingsalternativ och bedöma hur logiska de är
- Logistikfunktionen analyserar handlingsalternativen ur underhållssynpunkt. Logistikfunktionen ska jämföra tillgängliga resurser med dem som behövs för underhåll i ett handlingsalternativ. Logistikfunktionen ska också tillse att förflyttningstider är rimliga.
- Förutom ordinarie stab och ovanstående funktioner ska experter ingå i spelgruppen. Vilka experter som ingår beror på uppdragets art. Experter bedömer handlingsalternativens rimlighet inom deras område.

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

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

Därefter ska bestämmas hur spelet ska utvärderas. Kriterier ska sättas upp som används för att utvärdera handlingsalternativen efter spelet. Taktisk chef kan välja vilka kriterier som helst, beroende på avsikten med och typen av uppdrag det gäller. De kriterier som används för att utvärdera planerna ska dock inte enbart mäta framgång, utan även misslyckande.

⁴¹ Genomförandefunktionen är det som på engelska kallas "Operations" och som brukar ha ordningsnumret 3 i J-struktur.

När det är bestämt efter vilka kriterier som spelet ska utvärderas ska spelmetod väljas. Valet av metod är upp till staben att bestämma så att det passar typen av uppdrag. Med spelmetod och utvärderingskriterier klara ska en metod väljas för att dokumentera spelets resultat. Två metoder för att dokumentera resultat som förordas är synkroniseringsmatris och anteckningsskiss. I synkroniseringsmatrisen synkroniseras händelser och handlingar tidsmässigt och med varandra. Bild 16 ger ett förslag på hur en synkroniseringsmatris kan se ut. En anteckningsskiss görs för varje avgörande punkt. Handlingar och beslutstillfällen i den avgörande punkten numreras och till varje sådan skrivs information och tankar ned. Bild 17 ger ett förslag på hur en anteckningsskiss kan se ut.

Bild 16: Mall för synkroniseringsmatris

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

Bild 17: Mall för anteckningsskiss

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

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

- Förbättrade och förändrade handlingsalternativ med sidoalternativ för olika händelser
- Tydligare uttryckt var och när beslutstillfällen inträffar
- Identifiering av de viktigaste terrängavsnitten och hur de ska användas

- Förbättrad förståelse för antagonistiska handlingsalternativ
- Förbättrad uppgiftsstruktur
- Vilka uppgifter som vilka enheter ska utföra
- Fördelning av resurser till underställda enheter tillräckliga för lösande av uppgift
- Synkroniseringsmatris och/eller anteckningsskiss ifyllda
- En uppskattning av tidsåtgång för varje uppgift och hela uppdraget
- En uppskattning av fiendens förluster vid varje händelse
- En uppskattning av var massförstörelsevapen kan riktas mot egen trupp och var CBRN-skydd behövs⁴²
- Var reserv ska finnas och dennas användning
- Vilket antagonistiskt handlingsalternativ som är farligast
- Var chefen med stab ska befinna sig
- Ytterligare avgörande punkter
- Upptäckt av ytterligare brister i stöd och underhåll
- Identifierat behov av vilselednings- och överraskningsmanövrar
- Förbättrad förståelse för ledningsbehov
- Slutversion av plan för rekognosering och övervakning
- Förbättrad uppfattning om kritiskt informationsbehov
- Utvecklade planer för eld- och flygunderstöd, informationsoperationer, fältarbeten samt stödjande åtgärder
- Informationsbehov vid beslutstillfällen
- Tidsförhållanden som ska råda vid samling av trupp, attack och försvar
- Tidsförhållanden för förflyttning
- Vilka mål som har högsta prioritet
- Identifiering av tidigare oupptäckta faror och bedömning av vilken risk de är förknippade med
- **Analys och utvärdering av varje handlingsalternativs styrkor och svagheter**

Den sista raden är markerad i fet stil för att poängtera att det är den viktigaste slutsatsen ur varje spel.

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

⁴² Kemiska, biologiska, radiologiska och nukleära

3.5 Jämför handlingsalternativ⁴³

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

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

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

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

3.6 Få bifall för handlingsalternativ

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

⁴³ U.S. Army Field Manual No. 101-5 sida 5-24 till 5-26

3.7 Producera order⁴⁴

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

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

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

⁴⁴ Ibid. sida 5-26 till 5-27

4 Ordlista

Då denna skrift baserar sig på två engelskspråkiga dokument infogas följande ordlista för den som undrar över hur engelska uttryck översatts.

Avgörande punkt: *Decisive point*
 Beslutsavsikt: *(Commanders) Intent*
 Beslutsmatris: *Decision matrix*
 Beslutstillfälle: *Decision point*
 Eldkoncept: *Concept of fires*
 Eldunderstöd: *Fire support*
 Förberedande order: *Warning order*
 Handling, Huvudsaklig: *Main effort*
 Stödjande: *Supporting effort*
 Handlingsalternativ: *Course of action*
 Insatsregler: *Rules of engagement*
 Krigsspel: *War game*
 Kritiskt informationsbehov: *Critical information requirements*
 Ledning: *Command and Control*
 Manöverschema: *Scheme of maneuver*
 Medel: *Means*
 Mål: *Ends*
 Operationskoncept: *Concept of operations*
 Operativ design: *Operational design*
 Planeringsvägledning: *Planning guidance*
 Rådgivande rapport: *Operational commanders advice*
 Rörlighet: *Mobility*
 Skådeplats: *Theatre* (på skådeplatsen: *in theatre*)
 Slutmål: *End-state*
 Stridsvärde: *Combat power*
 Stående stabsorder: *Standard operating procedure*
 Tillvägagångssätt: *Ways*
 Truppalstring: *Force generation*
 Tyngdpunkt *Centre of Gravity*
 Underrättelseprodukt: *Intelligence preparation of the battlefield products*
 Uppgift, Implicerad: *Implied task*
 Nyckel- : *Key task*
 Nödvändig: *Essential task*
 Tilldelad: *Specified task*
 Uttalat behov: *Statement of requirements*
 Vilselledning: *Deception*
 Överlämning: *Transition*

5 Litteratur- och källförteckning

Department of the Army, Training and Doctrine Command (TRADOC), *U.S. Army Field Manual No. 101-5*, Maj 1997

DoD Dictionary of Military Terms,
http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/, hämtad 2010-10-22

Regeringen, Ansvarsområden för Försvarsministern,
<http://www.regeringen.se/sb/d/7869/a/71511>, hämtad 2010-10-22

Sveriges riksdag, Försvarsutskottets hemsida,
http://www.riksdagen.se/templates/R_SubStartPage_6361.aspx, hämtad 2010-10-22

SHAPE, Allied Command Operations (ACO), *Comprehensive Operations Planning Directive (COPD) (Draft Sept 2009)*, September 2009

