

Beslutningstaking i operative miljø

Hvordan påvirker ansvar og tillit beslutningsevnen til OP-offiseren?

Kadett Mads Sveindal Lyssand



KRIGSSKOLEN

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2013

Antall ord: 9114

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	5
1.1 AKTUALISERING.....	5
1.2 BAKGRUNN	5
1.3 PROBLEMSTILLING	6
1.4 AVGRENSNING	6
1.5 BEGREPSAVKLARINGER	7
2. METODE	8
2.1 VALG AV METODE.....	8
2.2 METODEBESKRIVELSE.....	8
2.3 VALG AV INFORMANTER OG RESPONDENTER	9
2.4 METODEKRITIKK.....	10
3. TEORI.....	12
3.1 ANSVAR	12
3.2 TILLIT	13
3.3 BESLUTNINGSTEORI.....	15
3.3.1 <i>Intuitive modeller</i>	16
3.3.2 <i>Analytiske modeller</i>	18
3.4 LEDELSE	20
3.4.1 <i>Oppdragsbasert ledelse</i>	21
4. DRØFTING	22
4.1 FORSTÅElsen AV ANSVAR	22
4.1.1 <i>Delkonklusjon</i>	24
4.2 FORSTÅElsen AV TILLIT	25
4.2.1 <i>Delkonklusjon</i>	27
4.3 UTVIKLING TIL STRID.....	27
4.3.1 <i>Delkonklusjon</i>	29
4.4 OPPDRAGSLØSNING.....	30

4.4.1	<i>Delkonklusjon</i>	32
5.	KONKLUSJON	33
6.	KILDELISTE	34
7.	VEDLEGG	37

1. Innledning

1.1 Aktualisering

Hærens hovedfokus har siden 2012 endret seg fra å levere bidrag til NATOs¹ operasjoner i Afghanistan, til å øke beredskap og evne for nasjonale oppgaver. I rammen av nasjonal forsvarsevne, sa Generalinspektøren for Hæren (GIH) i sitt foredrag den 25. november 2013 at «...fullspektrum, høyintensive operasjoner, har de siste årene vært noe nedprioritert til fordel for Afghanistanoperasjonen» (Jacobsen R. , 2013, s. 4). Med dette konstaterer GIH at reetableringen av denne evnen vil være en hovedprioritet fremover. Det legges vekt på at samvirkesystemene innad i Hæren, og spesielt i rammen av en brigade¹, skal utvikle seg sammen. (Jacobsen R. , 2013, s. 7).

1.2 Bakgrunn

Fra min tjenestetid i artilleriet, luftvernet og sambandsbataljonen, har jeg gjort mine erfaringer med hvordan støtteavdelinger inngår i brigadestrukturen, og hvordan man kan oppnå et godt samvirke mellom avdelingene. Med samvirke menes det tverrfaglige samarbeidet mellom avdelingene, der de forskjellige kapasiteter i sum, gir større effekt «i strid». I dette samvirkesystemet erfarte jeg at man som ”fagansvarlig” var avhengig av å kunne ta gode beslutninger, inneha tillit til samvirkepartner, kommunisere tydelige ansvarsområder, for å få til et godt samarbeid med samvirkepartner. Etter omfattende undervisning innenfor ledelse og taktikk på Krigsskolen, ble jeg interessert i å se på hvordan beslutningsevnen kan påvirkes av ulike lederutfordringer som man møter ute på øvelser og ved trening i samvirkerollen (operative miljø). I etterkant av nærmere studier ble jeg nysgjerrig på hvordan tillit og ansvar, som er sentralt i flere lederteorier, kan påvirke beslutningsevnen til en offiser i operative miljø. Samvirkestillingen jeg har valgt å se

¹ Refererer til Brigade Nord, som «utgjør kjernen i Hæren og består av totalt ni bataljoner og ett militærpolitikompani» (Forsvaret)

nærmere på i oppgaven er OP-offiseren, da han leder ildstøtten² til manøversjef, og er dermed en viktig del av samvirkesystemet (TRADOK, 2008, ss. 9-10).

1.3 Problemstilling

Ved samvirke innenfor bataljonsamvirkesystemet kommer OP-offiseren inn i en avdeling han til daglig ikke er en del av, men skal likevel innta en viktig rolle ved manøveravdelingen³ og lede ildstøtten. Det er dermed ønskelig å høre fra OP-offiseren selv, hvordan han opplever at relasjoner som ansvar og tillit påvirker hans oppdragsløsning. Med bakgrunn i dette, lyder problemstillingen som følger:

Hvordan påvirker ansvar og tillit beslutningsevnen til OP-offiseren?

1.4 Avgrensning

Opgaven vil ta for seg OP-offiseren fra artilleriet, da han i samvirkerollen på kompaninivå er «primærildleder» for støttet manøveravdeling, og har ansvaret for å planlegge, samt lede ildstøtten i kompanirammen (TRADOK, 2008, s. 11). Andre ildlederlag og OP-offiserer som henholdsvis BK-OP⁴, vil ikke bli tatt med i oppgaven, da de ikke har hovedansvaret for å lede den tunge ilden (artilleriet). Ildledere som Forward Air Controller og Ildkoordineringsoffiser (IKO) vil også utelukkes fra oppgaven da de opererer på bataljonsnivå, og normalt ikke på kompaninivå (TRADOK, 2008, ss. 111-127). Videre vil oppgaven bruke Brigade Nord sine samvirkeøvelser, da det er der bataljonsamvirkesystemet opererer i rammen av en brigade. Videre vil oppgaven ta for seg relasjoner mellom to eller flere aktører, og vil derfor ikke omtale individuelle faktorer som stress, persepsjon, redsel, psykologiske reaksjoner o.l. i oppgaven.

² Ildstøtte (dødelige virkemidler) i tradisjonell terminologi har vært: feltartilleri, bombekastere, luftleverte våpensystemer etc (TRADOK, 2008, s. 9)

³ Manøveravdeling: Kampavdelinger som eksempelvis panserbataljonen (Forsvaret, 2013)

⁴ BK-OP: Ildlederlag fra bombekastertroppen og tilhører manøveravdeling.

1.5 Begrepsavklaringer

- Beslutningsteori** Sosiologisk teori som gransker de faktorene som virker inn på beslutningsprosessen hos individer eller sosiale systemer (Store Norske Leksikon, 2005, s. 259).
- Manøveravdeling** Er i oppgaven avgrenset til kampavdelingene stasjonert i Nord Norge, da henholdsvis Panserbataljonen eller 2. Bataljon (Forsvaret, 2013)
- OP-offiser** Er rådgiver og koordinerer all bruk av indirekte ild på vegne av støttet sjef (TRADOK, 2008, s. 11).
- Samvirke** I denne oppgaven tolkes samvirke som «komplementært samvirke», der forskjellige kapasiteter i sum gir økt stridseffekt (Valen, 2012, s. 28).
- Samvirkesystem** Er i denne oppgaven tolket til å bestå av en kampbataljon med flere støttekompani fra henholdsvis artilleri-, ingeniør-, sanitet-, og sambandsbataljonen (Wibe, 2013).

2. Metode

2.1 Valg av metode

Jeg legger til grunn den samfunnsvitenskapelige metoden, da temaet mitt er samspillet/relasjoner mellom mennesker og gruppedlemmer.

Mennesker har ulike meninger og oppfatninger om både seg selv og andre, som ikke er stabile, men som er under stadig endring. «Samfunnsvitenskapens utgangspunkt er virkeligheten, nærmere bestemt den virkeligheten folk opplever – hverdagsvirkeligheten» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 35). For å beskrive virkeligheten sier Johannessen videre at «virkeligheten er kompleks. Den består av en uendelighet av gjenstander, mennesker, samhandlinger, erfaringer og fortolkninger» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 35).

For å få svar på hvordan OP-offiseren oppfatter virkeligheten og dermed starter sin beslutningsprosess, vil jeg bruke den kvalitative metoden. Jf førsteamanuensis Jacobsen kan man da få frem «...hvordan mennesker selv konstruerer virkeligheten, og man får fram alle de variasjoner og nyanser som ligger i ulike fortolkninger» (Jacobsen D. , 2005, s. 31). I tillegg vil jeg med denne metoden komme nærmere inn på personene i min målgruppe (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 103).

2.2 Metodebeskrivelse

For å svare på problemstillingen har jeg valgt å foreta en dokumentanalyse på relevante reglementer, teorier og dokumenter som omhandler temaet for oppgaven. Av dokumentanalysen fikk jeg en overordnet forståelse for OP-offiserens rolle i samvirkerollen, samt identifisert interesseområder som jeg ville undersøke nærmere. Analysen identifiserte også de teoretiske modeller som forsvaret via Hærens befalsskole (HBS) og Forsvarets

fellesoperative doktrine (Forsvarets stabsskole, 2007) bruker i forbindelse med beslutningstaking.

Neste steg var deretter å innhente data om OP-offiserene, for å få svar på hvordan de opplever «virkeligheten» og dermed hvordan de opplever at ansvar og tillit påvirker deres beslutningsevne. På bakgrunn av dette valgte jeg derfor å gjennomføre semi-strukturerte intervju med et utvalg av informanter og respondenter. Et semistrukturert intervju er ofte basert på en intervjuguide som ikke er et spørreskjema, men «en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 139). Begrunnelsen for denne intervjuformen er at informanten selv kan komme med informasjon utover det som spørres om. Samtidig kommer informantens erfaringer og oppfatninger lettere frem når intervjuet ikke er skreddersydd til spesifikke spørsmål (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 136). Dette begrenser intervjuet til å omhandle de tema som er i fokus, samtidig som at informantene har muligheten til å få frem kompleksiteten og nyanser som intervjueren ikke har forutsett. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 137). Intervjuguiden som ble brukt under intervjuene ble lest igjennom av veileder for å kvalitetssikre at spørsmålene omhandlet problemstillingen.

2.3 Valg av informanter og respondenter

For å kvalitetssikre min forståelse av dokumentanalysen rundt det artilleritekniske og ulike reglementer, har jeg intervjuet sjef artilleriskolen, heretter omtalt som Informant 1. Intervjuguiden til sjef artilleriskolen tar utgangspunkt i intervjuguiden til de andre i undersøkelsen (vedlegg A) med noen mindre endringer grunnet hans stilling. I tillegg intervjuet jeg en Ildkoordineringsoffiser, heretter omtalt som informant 2, som er OP-offiserens nærmeste sjef i felt. Dette for å kvalitetssikre min forståelse av praktiske utfordringer ved samvirkesystemet, og praktiske utfordringer ved militær ledelse i samvirkeavdelinger. Informant 2 fikk samme spørsmål som OP-offiserene.

Av OP-offiserene intervjuet jeg tre respondenter ut ifra intervjuguide, heretter omtalt som respondent A, B og C. Kriteriet for utvelgelsen, var at respondentene hadde fullført

grunnleggende befalsskoleutdanning⁵ og fungert som OP-offiser i FA-OP⁶ i minimum et år. Hensikten med intervjuene var å avdekke respondentenes opplevelser og erfaringer knyttet opp mot problemstillingen. Som grunnlag for teori og drøftingen, har jeg lagt til grunn dataene fra intervjuene samt annen litteratur fra dokumentanalysen.

2.4 Metodekritikk

Innenfor kvalitative undersøkelser brukes det forskjellige kriterier for å vurdere en undersøkelses validitet. En akseptert evaluering av kvalitative undersøkelser er å bruke begrepene: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 229).

Pålitelighet er tett knyttet opp til undersøkelsens data, hvordan de samles inn og hvordan de analyseres (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 229). Denne oppgaven baserer seg på både dokumentanalyse og semistrukturerte intervjuer der begge metoder har sine styrker og svakheter. Dokumentanalysen baserer seg på å arbeide med tekster der ord kan tillegges flere meninger, og man er avhengig av å kunne lese teksten i riktig kontekst for å kunne tolke og forstå teksten riktig (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 164). Svakheten ved det semistrukturerte intervjuet er risikoen for at relasjonen mellom forsker og informant påvirker informasjonen som kommer frem. En annen svakhet med intervju på generell basis, er at situasjonen eller spørsmålene oppfattes ulikt av informanten, og at det dermed ikke alltid er like relevant eller lett å sammenligne svarene fra flere informanter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 138).

Ved kvalitative undersøkelser vil troverdighet kunne være en utfordring ettersom det er vanskelig å bedømme «i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 230). Troverdigheten kan imidlertid økes ved å bygge opp en

⁵ Utdanning på befalsskolen i Hæren går over to år, der man i siste året fungerer som sersjant i ulike stillinger (Forsvaret, 2011)

⁶ FA-OP: Ildlederlag fra feltartilleriet.

forståelse av konteksten rundt undersøkelsen. I oppgaven gjøres dette ved å intervju informant 1 og informant 2, for å øke forståelsen av OP-offiserens rolle og oppgaver i samvirkeavdelinger. Med denne forståelsen øker ikke bare troverdigheten, men også påliteligheten til oppgaven. En svakhet derimot er antall deltakere som ble intervjuet, totalt fem inkludert både informanter og respondenter. Et større antall respondenter hadde økt troverdigheten og dybden til oppgaven, men dette var ikke mulig grunnet tilgjengelige OP-offiserer.

Funn fra oppgaven kan overføres til alle befal og offiserer som bruker de beslutningsmodeller som formidles av HBS og Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD), ettersom modellene ikke skiller på alder, kjønn, erfaring, bakgrunn osv. Svakheten derimot, er at kvalitative undersøkelser ikke kan generalisere de slutninger og fakta som trekkes, ettersom det vil være store individuelle forskjeller (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 231). Oppgaven omhandler også i meget stor grad samvirke mellom OP-offiseren og samvirkepartnere, og er dermed mindre aktuell for avdelinger som ikke har OP-offiserer underlagt.

For å sikre at oppgaven er objektiv, og at informasjonen kommer som et resultat av forskningen og ikke fra mine egne personlige meninger, må oppgaven kunne bekreftes av andre kilder. Dette gjøres ved å bruke ulike teorier i drøftingen, samt å bruke intervjuene med informant 1 og informant 2 underveis i drøftingen. Dette for å knytte sammen informasjonen fra dokumentanalysen med informasjonen fra intervjuene med respondentene.

3. Teori

Problemstillingen tar for seg temaene, ansvar, tillit og beslutningsevne. Ansvar og tillit er viktige relasjoner innenfor militær ledelse, og er i denne sammenhengen tolket som relasjoner mellom flere personer (Forsvarets høgskole, 2012, s. 8). Beslutningsevne er tolket som den iboende muligheten man har til å ta beslutninger (Farlex), og baseres på ulike beslutningsmodeller som brukes i Forsvaret⁷. For å svare på problemstillingen vil dette kapittelet innlede med å definere ansvar og tillit, for deretter å introdusere ulike beslutningsmodeller som benyttes i Forsvaret. Avslutningsvis vil kapittelet omtale militær ledelse, som vil tydeliggjøre hvordan ansvar og tillit vil kunne påvirke beslutningsevnen til en militær leder, som i dette tilfellet er OP-offiseren.

3.1 Ansvar

Ansvar er en av Forsvarets *kjerneverdier*, og utgjør sammen med verdiene respekt og mot «... kjernen i vårt etiske grunnlag» (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 161). Ansvar er i denne sammenheng omtalt som «Ansvar handler om profesjonens forpliktelse overfor samfunnet og overfor sine egne medlemmer» (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 157). Dette innebærer dermed at ansvar er en forpliktelse, der man må stå til rette eller gjøre rede for noe.

Ansvarsbegrepet utdypes videre av Syse og Olsen i den fagfelleverderte artikkelen «Hva er ansvar» (Syse & Olsen, 2013). Forfatterne uttaler at ansvar i utgangspunktet er å stå til svars for noe, men utdypes samtidig videre at det må skilles mellom ex ante- og ex post-ansvar. Årsaken til et slikt skille, er ifølge forfatterne nødvendig, da man har en rekke forhåndsdefinerte ansvarsområder - ex ante ansvar. Samtidig har man også ansvar i etterkant av en hendelse, men da kanskje basert på andre premisser - ex post ansvar. Eksempel på ex ante ansvar er reglementet FR 8-16 *Observasjon og ildledning* (TRADOK, 2008, s. 11), hvor det står:

⁷ Kilde: (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 80) og (Hærens våpenskole, 2010)

«OP-offiseren skal lede ildlederlaget, herunder observasjon, ildledning, OP-feltnåling samt den normale driften. OP-offiseren skal kontrollere at alle ildtekniske data som sendes fra OP⁸ er korrekt. OP-offiseren skal også til en hver tid ha kontroll på egne styrkers bevegelser i målområdet... Han skal være rådgiver og koordinere all bruk av indirekte ild på vegne av støttet sjef» (TRADOK, 2008, s. 11)

Som man ser, er det relativt omfattende og krevende oppgaver som faller innunder OP-offiserens ansvarsområde. Det står riktignok ikke direkte i dette utdraget at «dette har OP-offiseren ansvar for..», men FR 8-16 gir beskrivelser og retningslinjer for hvordan våpenskolen ønsker observasjon og ildledning skal gjennomføres (TRADOK, 2008, s. 8). Ex post-ansvar derimot, er basert på en hendelse der man leter etter hvem som bidro til hendelsen. Eksempelvis er dette når beslutningstakeren påtar seg skylden for hendelsen, og mottar irrettesettelse, straff, eller må rette opp i det som ble gjort galt. For OP-offiseren vil dette ansvaret være noe delt, da han ikke kan legge artilleriild på et objekt uten manøversjefs samtykke, eller uten godkjenning fra IKO⁹ (TRADOK, 2008, ss. 113,125).

En videre utredning av FFODs tolkning av ansvar som en «forpliktelse», er av Syse og Olsen omtalt som «fullstendige plikter» og «ufullstendige plikter» (Syse & Olsen, 2013). Med fullstendige plikter, menes de plikter og typer ansvar som er grunnleggende og definert, som eksempelvis i en stillingsbeskrivelse (ex ante-ansvar). En ufullstendig plikt er derimot mindre definert, og kan gå utover de definerte pliktene. Eksempel på en «ufullstendig plikt» kan være forventningen om at en militær avdeling skal skape positive relasjoner til lokalbefolkningen der de er stasjonert. Akkurat hvordan avdelingen gjør dette, og hvilket ansvar avdelingen har i denne sammenhengen, vil derimot være vanskelig å definere.

3.2 Tillit

Tillit en av de sentrale verdiene innenfor militært lederskap, da man innenfor oppdragsbasert ledelse skal ha «tilliten til hverandres dømmekraft, kunnskaper og vilje til å løse oppgaver» (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 159). FFOD identifiserer også tillit opp mot

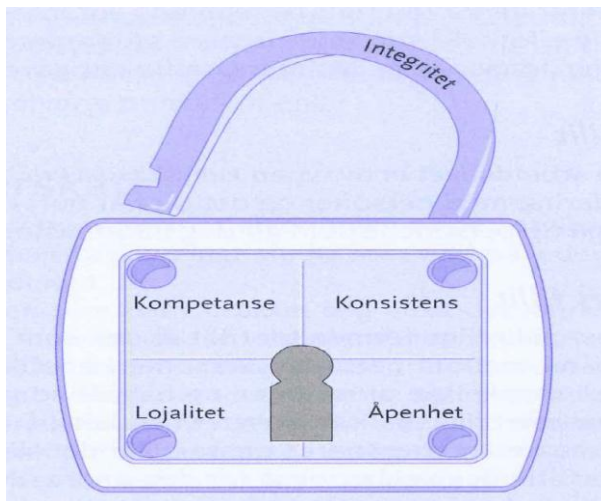
⁸ Observasjonspost

⁹ Ildkoordineringsoffiser

profesjonsidentiteten og kjerneverdiene i Forsvaret, som alle i uniform er en del av. Imidlertid nevner ikke FFOD nøyaktig *hva* begrepet tillit betyr, eller hvordan det kan påvirke ledelse.

Tillit blir sammen med trygghet og tilhørighet angitt til å være «(...) en slags grunnmur som må være på plass for at den enkelte skal kunne trives og utvikle sitt talent på best mulig måte» (Torgersen & Steiro, 2009, s. 185). Denne tolkningen stammer fra Maslows modell 1954, og er av Torgersen og Steiro videre tolket til å være «(...) en garanti for at noe går i orden, en slags beskyttelse og opplevelse av trygghet» (Torgersen & Steiro, 2009, s. 185). Forfatterne trekker frem at tillit dermed blir avgjørende som koordineringsmekanisme mellom to ulike aktører, spesielt der avstandene er store og aktørene (enkeltpersoner eller avdelinger) ikke ser hverandre ansikt til ansikt. Dette kan relateres direkte til OP-offiseren da han ved samvirke, skal samarbeide med en eller flere befal ved manøveravdeling, og da ofte via radiosamband (TRADOK, 2008, s. 114).

Torgersen og Steiros tolkning av tillit som *grunnmur* støttes av Kaufmann og Kaufmann, der de argumenterer videre med at tillit består av de fem kjerneelementene; integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet.



Figur 1, Dimensjoner ved tillit

Integritet: Betyr at det er samsvar mellom ord og handling

Kompetanse: Beskriver en persons faglige dyktighet som kunnskaper og ferdigheter

Konsistens: Beskriver om en person er forutsigbar fra situasjon til situasjon, og om vedkommende følger faste, prinsipielle retningslinjer i sine handlinger (konsekvens i handlingen)

Lojalitet: Er omtalt som den viljen til å stille opp for en annen

Åpenhet: Ærlighet, handler om at man kan stole på at alt kommer frem, og at ingen vesentlige ting blir holdt tilbake

(Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 359)

Med utgangspunkt i beskrivelsen av tillit sier Kaufmann og Kaufmann videre at det er en klar sammenheng mellom tillit, ledelse og organisasjonens ytelser. Flere studier utført i sivil virksomhet, viser at økt tillit mellom leder og medarbeidere ofte også øker prestasjoner/resultat i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 361). Da militær ledelse og organisasjonsstruktur har mange likhetstrekk med sivil ledelse og organisasjonsstruktur, kan denne tolkningen overføres til militær virksomhet (Eid & Johnsen, 2005, ss. 21-22).

3.3 Beslutningsteori

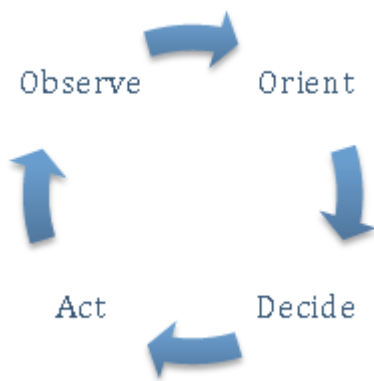
Innenfor temaet beslutningsteori, finnes de to ulike prosessene intuitiv tenkning og analytisk tenkning. Intuitive beslutningsteorier kan forenklet forklares som individorientert og raske, mens analytiske beslutningsteorier sier at alternative løsninger skal identifiseres, analyseres og vurderes (Lysfjord, 1998, ss. 4-9).

Av de to modellene fremheves ofte analytisk beslutningstaking som bedre eller riktigere enn den intuitive tankegangen. Dette møter derimot motstand etter en rekke undersøkelser blant operative ledere, innenfor sivil og militær virksomhet. Funnene tyder på at den intuitive beslutningsprosessen trolig er mer hensiktsmessig å trene på, fremfor den analytiske (Eid & Johnsen, 2005, s. 155). På det taktiske nivået som OP-offiseren opererer på, kan det argumenteres at intuitive beslutningsprosesser er bedre da ledere på lavt nivå ofte har liten tid på å ta viktige avgjørelser. Denne påstanden støttes av professor Gary A. Klein (psykologi), sine undersøkelser av brannmannskaper og deres beslutningstaking. Klein sier; «it seems unlikely that people can apply analytical strategies in less than a minute» (Klein, Orasanu, Calderwood, & Zsombok, 1993, s. 139). Analytiske modeller kan derimot ikke forkastes på det taktiske nivået. Dette jamfør militære håndbøker (Hærens våpenskole, 2010) hvor det påpekes flere ganger, at det er aktuelt og riktig å bruke en analytisk beslutningsprosess.

3.3.1 Intuitive modeller

Av de intuitive beslutningsprosessene finnes det mange ulike modeller som brukes på det taktiske nivået. En av de intuitive modellene som Forsvaret fremhever er John Boyds OODA-Loop, en kjente beslutningsmodell i Hæren (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 80).

Boyds OODA-Loop er en «umiddelbar og direkte anskuelse eller erkjennning av kunnskapsobjektet, i motsetning til en trinnvis (indirekte, formidlet, resonnerende) erkjennelse» (Store Norske Leksikon). Figur 2 forklarer de fire fasene i Boyds modell, der



Figur 2, OODA-loopen

man i første fase observerer en situasjon og innhenter informasjon (observe).

Andre fase skal sette informasjon inn i en kontekst (orient) for å få en bedre situasjonsforståelse. Tredje fase genererer og vurderer ulike løsningsforslag (decide) og siste fase er utførelse av handling (act). Modellen er rettet

mot å forstå motstanderen og komme innenfor hans ”beslutningssyklus”, dvs å ta hurtige og gode beslutninger

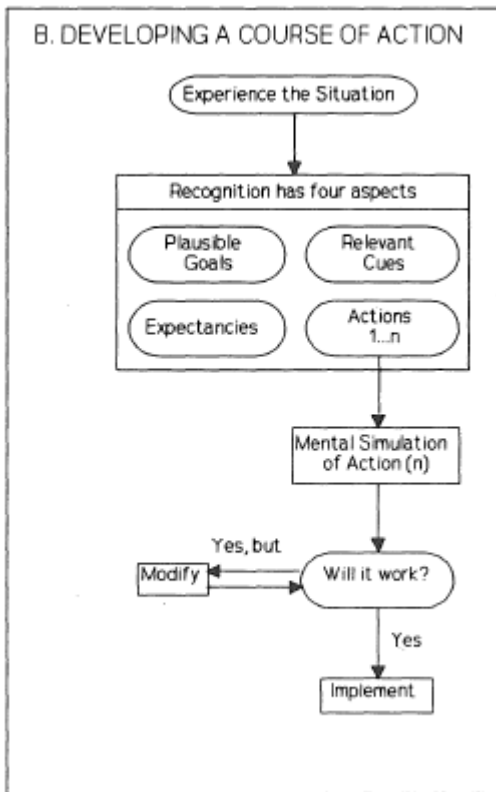
som fratar motstanderen muligheten til å ta initiativet. Boyd fremhever at det viktigste med modellen, er ”vurderingen

som omfatter persepsjoner og evnen til å ta intuitive beslutninger” (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 80).

Boyds fokus på intuitiv beslutningstaking i operative miljø, støttes av Kleins forskning på operative ledere innenfor sivil og militær virksomhet (Klein, Orasanu, Calderwood, & Zsombok, 1993). Etter omfattende undersøkelser av operative ledere kom Klein frem til at; «people are typically able to use their experience to adopt successful courses of action even without applying rigorous analytical strategies» (Klein, Orasanu, Calderwood, & Zsombok, 1993, s. 404). Med dette identifiserer Klein et viktig tilleggspunkt som Boyds modell ikke får frem. Erfaring viser seg å være viktig, og videre hvordan denne erfaringen tar del i intuitiv beslutningstaking. På bakgrunn av sine undersøkelser kom Klein frem med

”Recognition-Primed Decision (RPD) Modell B” (Klein, Orasanu, Calderwood, & Zsombok, 1993, s. 140);

RPD modellen er i likhet med OODA-loopen situasjonsbasert, og baserer seg på intuitiv



Figur 3, RPD-modellen

beslutningstaking. Samtidig er flere av fasene mellom OODA-loopen og RPD modellen relativt samsvarende, med små unntak. RPD modellen tar utgangspunkt i at en gitt situasjon gjenkjennes på bakgrunn av tidligere erfaringer, og er noe mer omfattende enn OODA-loopen da den har fem stadier.

Første stadiet er å oppleve/observere situasjonen, og dermed identifisere problemet. Andre stadiet er noe mer omfattende da beslutningstakeren må vurdere problemet opp etter fire delfaktorer; Hva er realistiske mål gitt situasjonen (plausible goals?) Hva må man finne svar på med tanke på situasjonen (relevant cues?) Forventninger ut ifra situasjonsforståelsen, som også fungerer som realitetssjekk på situasjonen underveis (expectancies). Siste delfaktor er å identifisere

mulige løsningsalternativ 1...n (actions). Tredje stadiet går ut på en mental gjennomgang av valgt handlemåte, og avdekker eventuelle svakheter som må modifiseres, der selve modifiseringen av handlemåte gjøres i det fjerde stadiet. Det femte og siste stadiet er iverksettelse av valgt handlemåte (Klein, Orasanu, Calderwood, & Zsombok, 1993, ss. 139-144)

Intuitiv beslutningstaking baserer seg ofte på at beslutningstakeren skal klare å gjenkjenne mønstre i en situasjon. Deretter skal man relatere dette «mønsteret» opp i mot tidligere erfaringer, og finne en løsning på det nye problemet (Eid & Johnsen, 2005, s. 165). Ut ifra denne beskrivelsen identifiseres en svakhet med Boyds OODA-loop. Den nevner ikke

hvordan relasjoner som ansvar, tillit og andre lignende relasjoner vil kunne påvirke beslutningssyklusen. Med andre ord kan OODA-loopen tolkes som «en kald» modell der fokus kun er på fienden (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 80). Kleins RPD modell derimot tar hensyn til erfaring, og ved å koble erfaring som en del av relasjonen tillit, vil man få inkludert dette ved intuitiv beslutningstaking. Dette er dog en svakhet med intuitiv beslutningstaking da den stiller krav til erfaring, og intuitive beslutninger kan dermed være vanskelig for noviser som ikke har opparbeidet seg erfaring. Sitatet «noviser følger regler, mens eksperten bygger på sin intuisjon» (Eid & Johnsen, 2005, s. 163) bygger oppunder denne påstanden.

3.3.2 Analytiske modeller

Motstykket til intuitive beslutningsprosesser er de analytiske beslutningsprosessene, der operative ledere bruker analytisk beslutningstaking først når de møter på en helt ukjent problemstilling, der tidligere erfaring og mønstergjenkjenning ikke strekker til med (Eid & Johnsen, 2005, s. 163). Analytiske beslutningsprosesser brukes også i større grad når eksempelvis tid tillater en mer omfattende vurderingsprosess, eller når komplekse beslutninger krever mer enn en beslutningstaker. I militær sammenheng er analytiske beslutningsprosesser ofte brukt i tilknytning med plan og beslutningsprosesser (PBP) på ulike nivåer. Fordelen med en analytisk beslutningsprosess er at den er trinnvis, systematisk og enkel å formidle. I tillegg stilles det ikke høye krav til erfaring eller mønstergjenkjenning, og således kan både nybegynnere og eksperter ta nytte av en analytisk beslutningsprosess (Lysfjord, 1998, s. 9).

De plan og beslutningsprosessene som brukes på kompaninivå i Hæren, og som OP-offiseren deltar på, er beskrevet i *Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron*. Håndboken er meget sentral for å unngå farlige misforståelser under operasjoner, og hovedmodellen i håndboken er den analytiske femtrinnsmodellen «Utvikling til Strid» (Hærens våpenskole, 2010);

Trinn 1: Mottak av oppdrag

Trinn 2: Oppdragsanalyse

Trinn 3: Utvikling av handlemåter

Trinn 4: Utvikling av planen

Trinn 5: Gjennomgang og kontroll av planen

I trinn 1 mottar sjefen et oppdrag, som danner grunnlaget for hva som skal gjøres. Videre må sjefen analysere oppdraget, for å få en bedre forståelse av hva som skal gjøres. Trinn 2 skal identifisere og vurdere hvordan ulike faktorer som eksempelvis værforhold, terrenget, infrastruktur i området, fiendeanalyse osv., kan påvirke oppdragsløsningen. Trinn 3 kan gå ut på å vurdere egne mulige handlemåter, og fiendens mulige handlemåter. De slutninger som ble tatt i trinn 2 inkluderes i denne vurderingen, og man trekker deretter begrunnede slutninger om fiendens handlemåter ut ifra etterretningsinformasjon som foreligger. Ved trinn 4 velger man den handlemåten som er best egnet for oppdragsløsningen og planen ferdigstilles. I trinn 5 går sjefen gjennom planen og kontrollerer at alle undergitte sjefer har forstått hva som skal gjøres, hvordan og når. Ved behov koordineres og justeres deler av planen for å tilrettelegge praktisk gjennomføring.

Utvikling til strid modellen er relativt omfattende, med flere mindre analyseprosesser som gjøres innad i hvert trinn. Det skal også nevnes at UTS modellen må støttes oppunder av våpenfaglige analyser i tillegg, og man er dermed i større grad avhengig av fagekspertter som deltar i analyseprosessen. For OP-offiseren sin del, som er fageksperten på artilleri, vil mange av disse analyseprosessene stå beskrevet i FR 8-16 *Observasjon og ildledning*. En sentral forutsetning med denne analytiske beslutningsmodellen, er at den forutsetter klare mål. Man må ha en god oversikt over situasjonen, og i tillegg ha kjennskap til alle relevante fakta (Eid & Johnsen, 2005, s. 159). Dermed kan analytiske beslutningsprosesser være vanskelig å utføre ved risikofylte og komplekse forhold. Tilgjengelig tid er også en annen sentral faktor, og som det står i den analytiske planleggingsprosessen, vil liten tid kunne påvirke - og dermed redusere grundigheten og kompleksiteten for hvert trinn. Klein påpeker imidlertid i sin forskning, at det er mulig operative ledere ved oppdragsløsning, ubevisst analyserer og vurderer ulike løsningsforslag opp mot hverandre (Klein, Orasanu,

Calderwood, & Zsombok, 1993, s. 139). Dette er dog ikke mulig å bevise da man ifølge Klein ikke kan «måle» slike prosesser, og dermed er det ingen data som støtter denne antagelsen.

For å få en økt forståelse av hvordan intuitive og analytiske beslutningsprosesser spesifikt foregår i Forsvaret, skrev Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) i 1998 en rapport om beslutningstaking på det operasjonelle nivået, der fordeler og ulemper med begge prosessene er oppsummert i figuren under (Lysfjord, 1998, s. 11)

	Den analytiske modellen	Den intuitive modellen
Tid	Tidkrevende	Hurtig
Erfaring	Krever ikke spesiell erfaring	krever ekspertise
Kvantifisering	Mer	Mindre
Datagrunnlag	bør være komplett	kan være mangelfullt
Undervisning	Enkelt	Vanskelig
Ryggdekning	Mer	Mindre
Arbeidskrevende	Mer	Mindre

Figur 4, modellenes styrker og svakheter

Figur 4 tar for seg flere medbestemmende faktorer, som er medvirkende til intuitiv og analytiske beslutningsprosesser. Punktene er relativt selvforklarende med unntak av «ryggdekning» som betyr at det foreligger en dokumentert begrunnelse for valgt beslutning som rettferdiggjør den ovenfor andre (Lysfjord, 1998, s. 12)

3.4 Ledelse

Ledelse og beslutningstaking er som nevnt tett relatert, og ledelse kan således ikke utelates fra oppgaven. I FFOD, som beskriver Forsvarets overordnede retningslinjer, står det at manøveravdelingene må sammen med alle underlagte enheter, ta stilling til manøvertenkning og dermed det psykologiske aspektet ved strid. Dette innebærer at avdelingene skal handle

«i tråd med oppdragsbasert ledelse med desentralisert beslutningsfatning, som er Forsvarets grunnfilosofi for ledelse av operasjoner» (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 56).

Den tette sammenhengen mellom ledelse og beslutningstaking bekreftes i FFI rapporten «Beslutningstaking[*sic!*] – teorier og refleksjoner». Rapporten omtaler beslutningstakingens påvirkning av ledelsesfilosofi på det operasjonelle nivået i Forsvaret (Lysfjord, 1998, s. 12). Altså identifiseres det fra flere hold at ledelse har en sterk påvirkning på beslutningstakingen. FFI-rapporten omhandler riktignok beslutningstaking på det operasjonelle nivået, som er «hakkert» over det taktiske nivået, men kan likevel brukes i oppgaven da det operasjonelle nivået skal: «operasjonaliserer politiske mål til gjennomførbare planer og operasjoner». Mens det taktiske nivået er beskrevet som «løser konkrete, taktiske oppgaver i tilknytning til de operasjonelle målene» (Forsvarets stabsskole, 2007, s. 32).

3.4.1 Oppdragsbasert ledelse

Forsvarets ledelsesfilosofi er angitt til å være oppdragsbasert ledelsesfilosofi (OLF), og brukes på det taktiske nivået. OLF står nærmere omtalt i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i forsvaret (Forsvarets høgskole, 2012), og går ut på at man selvstendig og med en best mulig situasjonsforståelse, skal kunne handle i tråd med sjefens intensjon. Den intensjonen som sjefen gir til sine underordnede skal inneholde hensikt, metode og ønsket slutttilstand. På bakgrunn av dette, får dermed lederen myndighet til å kunne handle på sjefens intensjon (Forsvarets høgskole, 2012, s. 7). Det skal dog nevnes at OLF ikke innebærer at lydighetsprinsippet fjernes. Med lydighetsprinsippet menes det at man skal være tro mot sjefens intensjon, og ikke la den konkrete ordlyden i ordren overstyre dette (Forsvarets høgskole, 2012, s. 7). Som det fremgår av Forsvarets grunnsyn på ledelse, er dermed OLF åpen for at ledere på lavere nivå skal kunne bruke kreativitet og initiativ til å løse oppdraget de har fått tildelt, men fremdeles være del av Forsvarets hierarkiske system.

4. Drøfting

Ved samvirkeoperasjoner vil OP-offiserens beslutningsevne være påvirket av den tillitsrelasjonen og ansvarsrelasjonen som er mellom han og samvirkepartner(e) i manøveravdeling. For å kunne relatere funn fra intervjuene opp mot problemstillingen, vil drøftingen innledningsvis ta for seg hva OP-offiserene selv legger i relasjonene ansvar og tillit. Deretter vil oppgaven videre drøfte hvordan de overnevnte relasjonene påvirker OP-offiserens beslutningsevne ved forberedelsesfasen¹⁰, og ved oppdragsløsning.

4.1 Forståelsen av ansvar

I sin rolle som OP-offiser er man gitt tydelige ansvarsområder i form av reglementer, dokumenter, prosedyrer, handlemåter med mer (TRADOK, 2008). Innenfor disse ansvarsområdene vil OP-offiseren ta beslutninger ved ulike hendelser eller oppdrag, der en ikke vil kunne jamføre at en vellykket beslutning i oppdrag A, vil være rett beslutning i tilsvarende oppdrag B. I tillegg vil reglementer ikke kunne ha prosedyrer for alle de uforutsette, situasjonsbetingede spørsmål og problem som kan dukke opp. Når det oppstår slike situasjoner, stadfester reglementet imidlertid at det enkelte ildlederlag må «(...) løse forholdet i reglementets ånd og innenfor de muligheter som artillerisystemet gir» (TRADOK, 2008, s. 8). Med denne formuleringen oppstår dermed spørsmålet: Hvordan opplever OP-offiseren ansvar i samvirkesystemet, er det egentlig definert eller er det noe udefinert?

Ut ifra intervjuene kom det tydelig frem at samtlige respondenter omtalte ansvar som meget sentralt i deres rolle i samvirkesystemet, men samtidig kom det også frem at respondentene tolker og opplever dette ansvaret noe ulikt, inkludert ved beslutningstaking. Eksempelvis beskriver en respondent at han opplever ansvar som følgende: «Det er mye som står og

¹⁰ Tar utgangspunkt i FR 8-16 (TRADOK, 2008), og Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron (Hærens våpenskole, 2010)

hviler på deg og din jobb. Hvis du ikke fungerer, så går det i verste fall utover hele bataljonen» (Respondent A, 2013). Ut ifra dette sitatet tolkes respondentens ansvarsforståelse i samvirkesystemet til å være en plikt til å innfri de oppgaver som er omtalt i FR 8-16 (TRADOK, 2008, ss. 111-116), samt å utføre de oppgaver som samvirkepartner¹¹ i manøveravdeling forventer at OP-offiseren skal løse. Dette relateres også til faglig dyktighet, herunder tillit. Respondentens videre ansvarsforståelse relateres dermed til klare og forhåndsdefinerte oppgaver som er relatert til ex ante ansvaret.

Ansvar er derimot av respondent B relatert opp imot forvaltning av den tunge ilden, og at han i ettertid skal kunne stå for sine beslutninger (Respondent B, 2013). Fremfor hvem som er forhåndsdefinert til å ha ansvaret, er respondenten opptatt av hvem som sitter med ansvaret i ettertid av en handling. Dette utsagnet tolkes ikke til å være direkte motstridende med ex ante-ansvar, men respondentens utsagn er her forstått til å være mer rettet mot konsekvenser av handlingen dvs. ex post ansvar. Denne tolkningen synes å støttes av informant 2, da han sier at «det er en ganske formidabel effekt man har ansvaret for å levere. Det er ikke hvem som helst som reiser ut som ildleder i INTOPS¹²» (Informant 2, 2013). Utsagnet til informanten tolkes til å støtte viktigheten av å «se frem i tid», at man ikke kan handle blindt etter regler og dokumenter, men må samtidig evne å se det neste steget og konsekvensene av det steget.

Respondent C opplever på sin side, at det er «ekstremt viktig at man er klar over det ansvaret som er pålagt en, og hva som forventes at man må imøtekomme av ansvar» (Respondent C, 2013). Senere i intervjuet, og i forbindelse med spørsmål om den enkelte samvirkepartner kjenner til OP-offiserens oppgaver, så sier respondenten at «forhåndsavklaring er viktig for min del» (Respondent C, 2013). Med dette mener respondenten at noen samvirkepartnere på lavere nivå (troppssjef, lagfører o.l.) har feilaktige forventninger som at «krumbane er tilgjengelig overalt» og at man kan «treffe innenfor 10 meters nøyaktighet» (Respondent C, 2013). Med dette tolkes respondentens forståelse av ansvar til at det i utgangspunktet er klart

¹¹ Samvirkepartner er vanligvis kompani/eskadronsjef, men kan være befal på lavere nivå.

¹² Internasjonale operasjoner

definert (ex ante-ansvar), men at enkelte samvirkepartnere kan ha urealistiske forventninger som må avklares. Hvis ikke kan det bli ulik ansvarsforståelse mellom samvirkepartnere og OP-offiser, og som dermed skaper udefinert ansvarsforhold.

Avslutningsvis står det i FR 8-16 (TRADOK, 2008, s. 113) at OP-offiser skal komme med anbefalinger for bruken av artilleri, men må motta støttet sjefs godkjenning før artilleriet nyttes. Dette bekreftes av samtlige respondenter under intervjuene med: «eskadronsjefen sier uansett ja eller nei til bruk av krumbane» (Respondent B, 2013). Altså har ikke OP-offiser myndighet til å iverksette egne beslutninger om bruk av artilleriet, men må alltid gå via manøversjef for «godkjenning» (TRADOK, 2008). Dette kan tolkes i forlengelsen av FR 8-16 (TRADOK, 2008, s. 113) som at sjef i manøveravdeling¹³ sitter med ansvaret for alle handlinger som hans underlagte OP-offiser utfører. I tillegg vil IKO også være et kontrollerende ledd, da han skal godkjenne alle mål som blir sendt til artilleriet (TRADOK, 2008, s. 111). Samtidig fremhever respondentene at dette ikke fritar OP-offiseren fra hans arbeidsrelaterte ansvar, som eksempelvis sikkerhetskontroll og kvalitetssikring av måldata (TRADOK, 2008).

4.1.1 Delkonklusjon

Det offisielle ansvaret for en OP-offiser er vedtatt i de ulike reglementene, føringslinjer m.m. Undersøkelsen derimot viser ansvarsdefinisjonen blir tolket som et fellesbegrep, men som videre blir tolket ulikt i sammenheng med oppdragsløsninger, og dette kan påvirke OP-offiserens beslutningsevne. Som respondentene og FR 8-16 trekker frem, er det flere ledd som sitter med et medvirkendeansvar dersom en uønsket hendelse med artilleri oppstår. Derfor er det som respondent C sier «ekstremt viktig» at man som OP-Offiser er klar over hva som er pålagt ansvar, og hva som er forventet ansvar.

¹³ Sjef manøveravdeling er i denne oppgaven tolket til å være kompani/eskadronsjef

4.2 Forståelsen av tillit

Tillit er i likhet med ansvar en relasjon som mange kjenner til, men som få kan definere klart og tydelig, da tillit er en relasjon som oppfattes ulikt fra individ til individ (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 359). Tillit er også i forbindelse med samvirkesystemet oppgitt til å være særdeles viktig, da spesielt ved oppdragsløsning der man nytter oppdragsbasert ledelse (Valen, 2012, s. 41). Med bakgrunn i hvor viktig tillit oppfattes til å være, samtidig som at den er oppfattet ulikt av individet, kommer dermed spørsmålet: Hvordan forstår OP-offiseren «tillit»?

Under intervjuene ga samtlige av respondentene inntrykk av å ha sine egne tanker og meninger om tillit. Forklaringene deres virket videre preget av personlige erfaringer fremfor et felles «fasitsvar», men samtlige var enige om at tillit er viktig opp imot deres rolle som OP-Offiser, oppdragsbasert ledelse og beslutningstaking. Flere av respondentene relaterte tillit spesifikt opp mot støttet sjef, og at det blir store konsekvenser dersom dette tillitsforholdet ikke er bra, som det fremgår av Respondent C sin forklaring:

«(...) tillitsforholdet som skapes mellom OP-offiseren og sjefen som man støtter, blir jo helt sentral i hvorvidt eller hvor godt man klarer å løse oppdraget sitt. Har man null tillit hos den støtta sjefen, så kan man forvente at det blir dritt altså. Man får lite fleksibilitet, man får ikke igjennom anbefalinger som kan være essensielt for oppdraget» (Respondent C, 2013).

Respondentens forklaring forsterker tolkningen av tillit som en «grunnmur som må være på plass for at den enkelte skal kunne trives og utvikle sitt talent på best mulig måte» (Torgersen & Steiro, 2009, s. 185). Men denne beskrivelsen er dog like vag som FFODs forklaring for å forstå hva tillit innebærer. Mer spesifikt tolkes respondent C sitt utsagn til å omhandle hvordan tillit fungerer sammen med oppdragsbasert ledelse. Der man mottar hensikt, metode og slutttilstand, og deretter løse oppdraget (Forsvarets høgskole, 2012, s. 7). Videre i intervjuet forklarer respondenten at oppdragsbasert ledelse er avhengig av faglig dyktighet, at man er pålitelig og at man er ærlig med samvirkepartner. Ved å bruke Kaufmann og Kaufmanns beskrivelse av tillit, tolkes respondentens svar til å komme

innunder kjerneelementene; kompetanse, åpenhet og integritet (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 359).

Tillit blir ifølge respondent B «noe som bare skjer» (Respondent B, 2013), som følge av omgjengelighet og ærlighet ovenfor andre. Det «å gi av seg selv» mener respondenten medvirker til en større grad av tillit, og er dermed en sentral faktor. Altså vil eksempelvis sosial omgang påvirke den «tilliten» som er mellom OP-offiser og samvirkepartner. En annen viktig faktor er ifølge respondenten faglig dyktighet, der han fremhever at faglig dyktighet må sees i sammenheng med åpenhet for å oppnå «tillit» mellom han og samvirkepartner. Denne forklaringen tolkes til at sosial omgang og åpenhet er viktig for å bli kjent med samarbeidspartner, da man knytter personlige relasjoner. Åpenhet vil dermed muliggjøre et bedre samarbeid, og vil synliggjøre hverandres faglige dyktighet bedre. Denne tolkningen støttes av informant 1, da han ved intervju sier at faglig dyktighet er alene ikke nok for å fungere godt som OP-offiser. Informanten sier videre at «reglementer er så fagspesifikke, at de berører ikke ledelsesdimensjonen» (Informant 1, 2013). Med dette mener informanten at man som faglig dyktig kan løse rene artillerirelaterte oppgaver. Skal man derimot løse oppdrag i samarbeid med andre avdelinger, som ved samvirkesystemet må man i tillegg skape gjensidig tillit med; samhold, tilhørighet og anerkjennelse av hverandre. For å oppnå dette må man gå «utenfor reglementet» og etablere personlige relasjoner.

For respondent A er derimot faglig dyktighet det helt «avgjørende» for hvordan han skal få tillit til en samvirkepartner. Med faglig dyktighet relaterer respondenten det å være trygg på seg selv, og at han synes det er veldig lett «å se hvem som er trygg på seg selv og hvem som fort faller igjennom» (Respondent A, 2013). Dette tolkes som at respondenten holder faglig dyktighet som viktigste forutsetning for samvirke, samt at det er samsvar mellom ord og handling. Dette er relativt likt med hva de andre respondentene har uttrykt, men som det fremkommer så rangerer respondentene de ulike kjerneelementene innenfor tillit noe forskjellig.

4.2.1 Delkonklusjon

Som respondentene trekker frem, er det noe felles enighet om hva tillit innebærer. Faktorene som respondentene omtalte fra intervjuene er: trygghet, åpenhet, omgjengelighet, faglig dyktig og personlig tilknytning til samvirkepartner. Dette blir av Kaufmann og Kaufmann, satt sammen til fem hovedbestanddeler som de mener tillit består av: integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 359). Med dette kan man si, at respondentene har sin personlige oppfatning av tillit, men at ikke alle kjerneelementene fra Kaufmann og Kaufmann, inngår i denne oppfattelsen.

4.3 Utvikling til strid

Ved utvikling til strid-fasen er OP-offiserens rolle i samvirkerollen klart definert i FR 8-16 (TRADOK, 2008, s. 111), der hans oppgave sammen med BK-OP er å utarbeide en ildplan til støttet sjef. Med ildplan menes den planlagte bruken av krumbane-ild fra artilleri og bombekaster, som er nødvendig for at manøveravdelingens plan skal kunne gjennomføres (TRADOK, 2008, s. 113). I denne sammenhengen mottar OP-offiseren mye ansvar og tillit fra manøversjefen, og ut ifra drøftingen rundt forståelsen av ansvar og tillit, kommer da spørsmålet: Hvordan påvirker ansvar og tillit beslutningsevnen til OP-offiseren i planleggingsfasen?

I utvikling til strid (UTS) vil store deler av plan og beslutningsprosessen styres av analytisk beslutningstaking (Lysfjord, 1998, s. 10). Ifølge denne teorien stilles det mindre krav til erfaring. (Lysfjord, 1998, s. 11). Dermed skal både uerfarne og erfarne OP-offiserer kunne utføre sine oppgaver ved planleggingsfasen, som blant annet er å lede ildplanarbeidet og utføre UTS-modellen for eget oppdrag (TRADOK, 2008, s. 112). Til tross gode analytiske modeller har respondent A opplevd at man som uerfaren OP-offiser, ofte i begynnelsen vil støtte seg på den noe mer erfarne OP-offiseren fra BK-OP i UTS-fasen (Respondent A, 2013). Årsaken til dette er ifølge respondenten, at forskjellen i erfaringsnivå gjør seg gjeldende. Altså hadde respondenten i dette tilfellet større tiltro til ildleder fra BK-OP sin kompetanse, fremfor sin egen kompetanse. Denne egenvurderingen tolkes til å virke inn på

hans beslutningsevne. For å levere en god ildplan til manøversjef, og dermed «løse oppdraget» valgte respondenten å stole på ildleder BK-OP, vurdert etter ildlederens kompetanse, konsistens, åpenhet og lojalitet. Dette samsvarer med modellen som er omtalt av Kaufmann og Kaufmann. Ulempen med denne beslutningen er trolig at tillitsforholdet mellom OP-offiser og manøversjef ikke vil bygges opp, da manøversjefen ikke vil se til noe av OP-offiserens kompetanse, siden ildplanarbeidet ble utført og ledet av ildleder BK-OP.

I kontrast til å støtte seg på erfarne ildledere sier respondent C, at det å tørre å si ifra, det å tørre å komme med anbefalinger, har gitt han større tillit og handlefrihet hos manøversjef. Selv når respondenten er usikker, så velger han å opplyse manøversjef om nettopp dette (Respondent C, 2013). Dette tolkes dithen at respondentens åpenhet og lojalitet, som er to av elementene som beskriver tillit, har påvirket manøversjefens oppfatning av respondenten positivt, og han har svart på dette ved å gi tillit tilbake til respondenten. Denne gjensidige tilliten har da resultert i at respondenten får handlefrihet til å prøve seg frem uten å bli kontrollert for mye, og oppmuntres videre til å ta egne selvstendige beslutninger. Med andre ord opplevde respondenten det som positivt å ta ansvar og si hans anbefalinger og meninger, selv om han er usikker eller mindre erfaren. Denne tolkningen støttes av informant 2, da han som tidligere IKO ikke hadde noe imot å la OP-offiserer med liten erfaring, «(...) slippe til og få prøve seg frem» (Informant 2, 2013). Dette var da basert på at informanten var trygg på at OP-offiseren ville si ifra eller spørre når han ble usikker.

I forlengelsen av ildplanarbeidet og beslutningstaking, så sier respondent C at ildplanen vil muligens måtte endres underveis under en operasjon, da planen til støttet sjef vil endre seg fra oppdrag til oppdrag (Respondent C, 2013). Dermed må en ny ildplan lages, og ny analytisk beslutningsprosess gjennomføres. Vanligvis vil BK-OP være ute på oppdrag i denne fasen, og OP-offiseren vil derfor måtte foreta ildplanarbeidet alene. Dette betyr at arbeidsmengden som tidligere var delt mellom BK-OP og FA-OP, må nå utføres av FA-OP alene. Dette store ansvaret oppleves imidlertid av respondent A som meget positivt (Respondent A, 2013). Respondenten begrunner dette med at han da kan få en bedre egenutvikling og opparbeide seg større erfaring som OP-offiser. Respondenten er dermed villig til å påta seg ansvaret med å lage ildplanen alene (ex ante-ansvar), samt ansvaret for

ting som eventuelt går galt (ex post-ansvar). Dersom respondentens arbeid mislykkes, så er det ikke utelukkende negativt da han selv sier at «selv om at man feiler, så har man lært» (Respondent A, 2013). Dette tolkes dithen at respondenten stoler på sin egen kompetanse, og ønsker mer ansvar for å kunne videreutvikle sin beslutningsevne da han alene «står til svars for noe» (Syse & Olsen, 2013).

Villigheten til å ta ansvar er en viktig evne for en militær leder (Forsvarets høyskole, 2012, s. 4). I forbindelse med dette, er det «(...) ekstremt viktig at man er klar over det ansvaret som er pålagt en, og hva som forventes at man imøtekommer av ansvar. Må være 100 % klar over krav og ansvar som forventes» (Respondent C, 2013). Med dette mener respondenten at villighet til å påta seg ansvar, og videreutviklingen av kompetanse er positivt. Derimot er faren stor for at man kan bli overivrig, og ta til seg for mye ansvar. Dette vil da kunne få en negativ påvirkning til tillitsforholdet mellom OP-offiserer og samvirkepartnere, da det ikke lengre er samsvar mellom ord og handling (integritet), og kompetansen blir holdt i tvil. Respondentens utsagn tolkes slik at ansvar og tillit er tett relatert ved plan og beslutningsprosess. Der det å ta ansvar innebærer en rekke forpliktelser, mens tillit i stor grad avhenger av de fem kjerneelementene: integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet.

4.3.1 Delkonklusjon

Ved plan og beslutningsprosess i UTS-fasen vil vanligvis analytiske beslutningsmodeller nyttes da både tid og tilgjengelige ressurser tilrettelegger for en mer omfattende beslutningsprosess. Jamfør respondentene er vurderingen av ansvar og tillit det som har mest innvirkning på de avgjørelser som blir truffet. Da enten ut ifra relasjon med samvirkepartner, eller i forhold til hvordan de vurderer sin egen kompetanse/tillit til egne evner.

Basert på hvor mye tillit manøversjefen har til OP-offiseren, vil han kunne øke mer eller minske OP-offiserens handlefrihet.

4.4 Oppdragsløsning

Når avdelingen er klar til strid, vil oppdragsløsningen starte i henhold til planen. Dermed starter «stridsfasen» der OP-offiseren aktivt skal utøve ildledning, koordinere ild og manøver, lese situasjonen og gi anbefalinger til manøversjef for videre bruk av den tunge ilden (TRADOK, 2008, s. 114). Situasjonsforståelsen vil til forskjell fra planleggingsfasen endre seg hurtig og ofte uforutsigbart, som videre vil utfordre OP-offiserens beslutningsevne. Vil ansvar og tillit påvirke beslutningsevnen ved oppdragsløsning? i så fall hvordan?

Ved oppdragsløsning i samvirkesystemet vil situasjonsbildet raskt endres, og man må som militær leder ha en god situasjonsforståelse og hurtig omstillingsevne (Forsvarets høgskole, 2012, s. 7). Til hjelp for å oppnå eller opprettholde tempo i denne manøverkrigføringen, kan den intuitive OODA-loopen brukes (Forsvarets stabsskole, 2007, ss. 78-80). Denne modellen er kjent for OP-offiserene og er omtalt av respondent C som meget nyttig da den «synliggjør og bevisstgjør på en måte kluxet med å ha en motstander» (Respondent C, 2013). Respondenten er videre godt fornøyd med OODA-loopen da han ved bruk av modellen, tar hurtigere og bedre beslutninger enn om han ikke hadde brukt modellen. De hurtige og gode beslutningene medvirker til å fremheve respondentens faglige dyktighet ovenfor samvirkepartner, og respondenten har opplevd å få større tillit og handlefrihet tilbake fra manøversjef. Økningen av tillit videre ført til at respondenten får en sterkere relasjon til manøversjefen, og samarbeidet mellom dem er blitt bedre. Forutsetning respondenten legger til grunn ved bruk av OODA-loopen, er at manøversjefen har «tillit til at du tar gode vurderinger. Har han ikke det, så er han jo nødt til å ta vurderingene for deg» (Respondent C, 2013). Dette tolkes som at respondentens beslutningsevne er sterkt påvirket av gjensidig tillit mellom han og manøversjef. Gjensidig tillit resulterte for respondenten en større handlefrihet og mulighet til å finne kreative løsninger. Når respondenten har mottatt slik tillit, fremstår det ut fra intervjuet at han føler et spesielt ansvar for å «ivareta» denne tilliten videre. I motsetning virker det som at fravær av tillit vil føre til at OP-offiseren ikke kan innfri sin rolle som rådgiver for manøversjefen, da manøversjef ikke stoler på de anbefalinger som kommer. Dermed vil ikke OP-offiseren kunne innfri det ansvaret som han er pålagt av reglementet FR 8-16 (TRADOK, 2008). Dette vil trolig påvirke effektiviteten til

manøveravdelingen i negativ retning da manøversjef i større grad må kontrollere underlagt OP-offiser.

Respondentene A og B derimot, foretrekker analytiske beslutningsmodeller fremfor OODA-loopen, der man kan «vurdere alle pluss og minus opp mot hverandre» (Respondent A, 2013). Dette relaterer respondent A videre opp mot egne erfaringer, da han ønsker å tenke igjennom ting, fremfor å ta hurtige men potensielt dårlige beslutninger. Dårlige beslutninger vil medføre å «spille artilleriet dårlig», og artilleriet vil dermed miste omdømme og tillit innad i manøveravdelingen. Begge respondentene ønsker å være gode «ambassadører for artilleriet» ved å ta gode beslutninger og gi gode råd til manøversjefen. De mener at dersom det er tilstrekkelig tid, vil en analytisk beslutningsprosess være best egnet til dette.

Tolkningen av respondentenes svar rundt beslutningstaking, er at de på vegne av artilleriet føler et stort ansvar for å støtte manøversjefen på en best mulig måte. Dette ansvaret føler de på under hele oppdragsløsningen, der deelementene i tillit vil påvirke ansvaret. Eksempelvis vil kompetanse og åpenhet bidra til at OP-offiseren tørr å motsi manøversjefen når han tar beslutninger OP-offiseren er uenig i. Dette er ifølge informant 1 et tøft ansvar å inneha for en «ung OP-offiser» i hans samarbeid med den erfarne manøversjefen, men ved å ta slikt ansvar vil man «spille manøversjefen god» og løse oppdraget til manøveravdelingen på en bedre måte. Dette tolkes som at tilliten mellom OP-offiser og manøversjef vil bli sterkere og bedre ved vellykket oppdragsløsning etter anbefaling fra OP-offiseren (om bruk av den tunge ilden), og vil muliggjøre enda mer kompleks og effektiv oppdragsløsning fremover for bedre samvirke. Derimot vil et dårlig fokus på OP-offiserens ansvar føre til at manøveravdelingen mister tiltro til artillerisystemet, og man vil begrense støttet sjefs manøvermuligheter, samt redusere samvirkeeffekten.

Respondent C trekker frem at ved oppdragsløsning vil analytisk analyse trolig være grundig og god beslutningsprosess, men ut ifra hans erfaringer, vil vanligvis intuitive beslutningsmodeller som OODA-loopen være noe mer hensiktsmessig på grunn av tilgjengelig tid. Motargumentet til flere av respondentene er at OODA-loopen ikke er like omfattende som analytiske modeller, da de ønsker å ta med flere avgjørende faktorer ved beslutningsprosessen enn det som OODA-loopens «kalde, og faktabaserte fremgangsmåte»

gjør. Imidlertid stanser ikke artilleriet OP-offiserene i å velge den beslutningsmodellen som passer dem best. Ifølge informant 1 er beslutningsmodeller og utdanning innenfor dette temaet HBS sitt ansvarsområde. I artilleriet forutsetter man dermed at befal fra HBS allerede innehar en beslutningsevne når de tiltrer stillingen som OP-Offiser (E, 2013). Dermed kan en mulig «gylden middelvei» være å introdusere Kleins RPD-modell for OP-offiserene. Modellen er i utgangspunktet meget lik OODA-loopen, men RPD-modellen tar i tillegg «erfaring» med som et viktig aspekt ved beslutningstakingen. Dermed vil RPD-modellen inkludere mønstergjenkjenning og faglig dyktighet som respondentene ofte omtaler under intervjuene.

RPD modellen er som nevnt noe mer omfattende enn OODA-loopen. Eksempelvis har RPD-modellen i det andre stadiet «forventninger» som en vurderingsfaktor. Dette skiller den fra OODA-loopen da OP-offiseren ved RPD-modellen må ta stilling til hvilke forventninger som stilles til han i den spesifikke situasjonen. Dette relateres opp mot ex ante ansvar der manøveravdelingene gjerne forventer at OP-offiseren skal kunne løse det oppdøkkende problemet, men som OP-offiseren gjerne ikke har forutsetning til å gjøre. Som respondent C sier er «forhåndsavklaring» og dermed forventningsavklaring en viktig del av hans ansvar og tillit opp mot samvirkeavdelingen (åpenhet, faglig dyktighet etc.). Respondent B sier at erfaring har mye å si for det tillitsforholdet som er mellom han og manøversjef. «Esk-sjefen innehar ofte tung faglig dyktighet med mye erfaring», der denne erfaringen medvirker på hvordan manøversjefen inkluderer OP-offiseren og hans arbeid ved oppdragsløsningen.

4.4.1 Delkonklusjon

Respondentene omtaler gjensidig tillit og ansvar som meget viktig i forbindelse med oppdragsløsning sammen med manøveravdeling. OP-offiserene representerer artilleriet og de føler dermed et stort ansvar for å støtte manøversjefen på en best mulig måte. Dette ansvaret innebærer også å kunne motsi manøversjefen når han tar beslutninger OP-offiseren er uenig i. Beslutningsmodellene som OP-offiserene bruker i forbindelse med oppdragsløsning, er modeller som har sine tydelige begrensninger der Klein sin RPD-modell viser en potensiale som bør utforskes.

5. Konklusjon

I denne oppgaven har jeg belyst og drøftet hvordan ansvar og tillit kan virke inn på OP-offiserens beslutningsevne. OP-offiseren har i kraft av sin stillingsinstruks og ulike reglementer fått tildelt et offisielt ansvarsområde. Inkludert i dette ligger begrepene ansvar og tillit.

Respondentene nevnte disse begrepene ved flere anledninger under intervjuene, men det fremkom samtidig at respondentene hadde noe ulik oppfatning av hva begrepene innebefattet. Dette viser at den individuelle oppfattelsen av disse begrepene vil medvirke til en ulik situasjonsoppfattelse, samt en ulik prioritering av arbeidsoppgavene. En annen tendens er i oppgaven er at respondentene føler et sterkt ansvar ovenfor artilleriet og samvirkepartner. Der tillitsforholdet herunder faglig dyktighet og erfaring, åpenhet, og integritet er omtalt som meget viktig for å kunne ta gode løsninger og støtte manøversjefen på en god måte.

Konklusjonen viser at ansvar og tillit i stor grad påvirker beslutningsevnen til OP-offiseren i samvirkerollen. Dette fordi disse begrepene oppfattes og praktiseres ulikt av den enkelte, og kan ikke defineres inn i en fast mal.

6. Kildeliste

- A, R. (2013, 11). Hvordan påvirker ansvar og tillit beslutningsevnen. (M. S. Lyssand, Intervjuer)
- E, I. (2013, 11). Hvordan påvirker ansvar og tillit beslutningsevnen. (M. S. Lyssand, Intervjuer)
- Eid, J., & Johnsen, B. (2005). *Operativ psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Farlex. (u.d.). *The free dictionary*. Hentet 12 11, 2013 fra <http://no.thefreedictionary.com/evne>
- Forsvaret. (2011, 2 7). *Forsvaret.no*. Hentet 12 11, 2013 fra <http://forsvaret.no/utdanning-karriere/studiestedene/befalsskoler/hbs/Sider/om-skolen.aspx>
- Forsvaret. (2013, 11 1). Hentet desember 11, 2013 fra Forsvaret.no: <http://forsvaret.no/utdanning-karriere/lederutdanning/HBS2/Sider/HBS-operativ.aspx>
- Forsvaret. (u.d.). *Brigade Nord*. Hentet 12 11, 2013 fra <http://forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/haren/avdelinger/brigadenord/Sider/brigadenord.aspx>
- Forsvarets høgskole. (2012, 6 1). Grunnsyn på ledelse.
- Forsvarets stabsskole. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Hærens våpenskole. (2010). *Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron*. Rena: Hærens våpenskole.
- Informant 1. (2013, 11). Hvordan er sammenhengen mellom reglement og beslutningsevne? (M. S. Lyssand, Intervjuer)
- Informant 2. (2013, 11). Hvordan påvirker ansvar og tillit beslutningsevnen. (M. S. Lyssand, Intervjuer)
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, R. (2013, 11 25). "12 år i Afghanistan - hva nå? Oslo.

- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Klein, G., Orasanu, J., Calderwood, R., & Zsombok, C. (1993). *Decision Making in action: Models and methods*. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Lysfjord, S. (1998). *Beslutningstaking - teorier og refleksjoner*. Kjeller: Forsvarets forskningsinstitutt.
- Respondent A. (2013, 11). Tillit, ansvar og beslutningsevne. (M. S. Lyssand, Intervjuer)
- Respondent B. (2013, 11). Ansvar, tillit og beslutningsevne. (M. S. Lyssand, Intervjuer)
- Respondent C. (2013, 11). Hvordan påvirker ansvar og tillit beslutningsevnen. (M. S. Lyssand, Intervjuer)
- Store Norske Leksikon. (2005). ansvar. Aschehoug og Gyldendal.
- Store Norske Leksikon. (2005). Ansvar. Aschoug og Gyldendal.
- Store Norske Leksikon. (u.d.). *Ansvar*. Hentet 12 11, 2013 fra <http://snl.no/ansvar>
- Store Norske Leksikon. (u.d.). *Intuitiv*. Hentet 12 11, 2013 fra <http://snl.no/intuitiv>
- Syse, H., & Olsen, J. (2013, 2). Hva er ansvar. *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, ss. 17-22.
- Torgersen, G.-E., & Steiro, T. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Stjørdal: Læringsforlaget DA.
- Torgersen, G.-E., & Steiro, T. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*.
- TRADOK. (2008). *FR 8-16 Observasjon og ildledning*. Oslo: Hæren.
- Valen, M. (2012, Mai). SAMVIRKE - et av Hærens viktigste kjerneområder. *Masteroppgave*. Forsvarets høgskole.
- Wibe, H. F. (2013, 11 26). Hentet 12 11, 2013 fra [Forsvaret.no](http://forsvaret.no):
<http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/Forsvaret-opprettet-ny-vervet-haerstyrke.aspx>

7. Vedlegg

Vedlegg A : Intervjuguide

Utforming av intervjuguide

Innledning

- Presentere meg selv
- Presentere bacheloroppgaven og hvilket tema den jobber ut ifra
- Si litt om betydningen av å være respondent, tilbakemelding og resultatet
- Forklare ”spillereglene”, hvordan dokumenteres intervjuet, anonymitet og tillatelse til bruk av data, samt lagring og tilgang av datamateriale underveis i oppgaven.
- Alle ildledere vil behandles anonymt. Kun stillingsbeskrivelse vil benyttes. Gå igjennom villighetskriv. (vedlegg)
- Antyde hvor lenge intervjuet varer.

Kan du si litt om deg selv, navn, bakgrunn fra forsvaret, INTOPS, spesielle kurs

1. Hva legger du i begrepet ”høyintensitetskonflikt”, og i hvilken grad mener du Brigade Nord trener på slike scenario?
2. Hvordan er kommandoforholdet mellom deg og esk-sjef og IKO?
3. Som OP-Offiser, hva er dine generelle arbeidsoppgaver og ansvar i manøveravdeling? Hva er din myndighet og hva er ditt ansvar i manøveravdeling?

4. Er du kjent med oppdragsbasert ledelse og hva dette begrepet innebærer? Kan du eksemplifisere hvordan oppdragsbasert ledelse utføres i praksis? Hva betyr begrepene tillit og ansvar for deg
5. Er du kjent med noen modeller/teorier som beskriver beslutningstaking? Hvordan tar du beslutninger (intuitiv?)?
6. Hvordan bruker du beslutningsmodellen (Boyd)?
 - a. Observere (informasjon og utvikling av situasjonen)
 - b. Vurdere (sette info inn i context, analyse og syntese)
 - c. Beslutte (velger de handlingsalternativene man har)
 - d. Handle (utførelse, samhandling med omgivelsene)
7. Ifølge FR 8-16 kan OP-Offiseren bruke sekundærildledere under operasjoner, hvem kan være sekundærildledere og hvilke krav stiller du til dem?
8. Hvilken erfaring har du med sekundærildledere?
9. Gitt scenario at du står med 113-vogna i tett skog sammen med deler av panserbataljonen. Fremste enheter trenger umiddelbar krumbanestøtte men du har ikke observasjon til målområdet. Du kan velge å bruke fremste enhet som sekundærildledere, hvilken vurdering gjør du? Og hvorfor? Påvirker tillit og ansvar beslutningen?
10. Hvilken tillit har du til våpenlevering? Forestill deg følgende scenario: En fot tropp fra panserbataljonen ligger i forsvarsstillinger uten overdekning og er i kontakt med fienden som er 200m unna. Esk-sjefen ønsker en ildskur fra feltartilleriet mot fienden. Hva gjør du? Kunne du utført samme oppdrag i fredstid?
 - Alternative metoder (eksempelvis krypende ild)
 - Hva er begrunnelsen for svaret? Er det utelukkende UD 2-1?
11. Hva mener du er de største utfordringene med ansvar, tillit og beslutningsevne?
12. Avsluttende kommentarer, er det noe du mener ikke har kommet frem?
