

# Beslutningsfeller i planprosessen

*-tar Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron høyde for beslutningsfeller?*

**Kadett Øyvind Melgård**



**KRIGSSKOLEN**

Bachelor i militære studier; ledelse og landmakt

Krigsskolen

Høst 2013

Antall Ord:

9599

BLANK

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning .....</b>	<b>5</b>
1.1 Bakgrunn .....	5
1.2 Problemstilling .....	6
1.3 Avgrensninger .....	7
1.4 Begrepsavklaring.....	7
<b>2. Metode .....</b>	<b>8</b>
2.1 Valg av metode.....	8
2.2 Anvendt metode .....	8
2.3 Metodekritikk .....	9
2.4 Kilder og kildekritikk .....	10
<b>3. Teori.....</b>	<b>11</b>
3.1 Prospektteori, heuristikker og systemtenkning. ....	11
3.1.1 Prospektteori.....	11
3.1.2 Heuristikker .....	13
3.1.3 System 1 og 2 tenkning.....	14
3.2 Naturalistisk beslutningstaking og gjenkjenningsbaserte beslutningstaking .....	15
3.3 Beslutningsfeller.....	16
3.4 Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron .....	19
<b>4. Drøfting .....</b>	<b>20</b>
4.1 HPBP sett opp mot generell beslutningsteori.....	21
4.2 Sammenhengen mellom intuitiv og analytisk beslutningstaking.....	21
4.3 Trinn 1 – Mottak av oppdrag.....	22
4.4 Trinn 2 – Oppdragsanalyse.....	24
4.4.1 Styrker og svakheter ved trinn 2 – oppdragsanalyse .....	24
4.4.2 Hvordan beslutningsfeller tas høyde for i trinn 2 – oppdragsanalyse.....	25
4.5 Trinn 3 – Utvikling av handlemåter .....	27
4.6 Trinn 4 – Utvikling av planen og Trinn 5 – Gjennomgang og kontroll av planen.....	30
4.7 HPBP som helhet .....	31
<b>5. Konklusjon.....</b>	<b>33</b>
<b>Kildeliste: .....</b>	<b>35</b>

BLANK

# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

«Nothing is more difficult, and therefore more precious, than to be able to decide.  
Napoleon,  
*Maxims, 1804*»  
(Russo & Schoemaker, 1989, s.1)

Krigens natur og dagens komplekse operasjoner stiller høye krav til gode beslutninger. Hærens kompanisjefer fatter beslutninger hvor liv og død kan stå på spill. Kompanisjefens beslutninger kan avgjøre hvorvidt operasjoner lykkes eller mislykkes. Således påvirker kompanisjefens beslutninger alt fra politiske mål til individuelle skjebner. For å møte dette kravet benytter Forsvaret seg av felles beslutningsprosedyre, der kompanisjefen er øverste nivå som gjennomfører prosedyren alene. Til å støtte seg i sin beslutningsprosedyre benytter kompanisjefen hovedsakelig *Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron* [HPBP]. Hvordan vil det gå med beslutningene – livene og de politiske målene – dersom beslutningsprosessen er preget av systematiske feil og skjevheter?

Forsvaret felles beslutningsprosedyre, plan- og beslutningsprosess [PBP] varierer i omfang etter nivå, men har til hensikt og skape felles rammer for utvikling til strid (Hærens Våpenskole, 2010). En utfordring med felles prosedyre kan være at det vil kunne gi følgefeil mellom nivåene, og at nivåene gjør samme type feil dersom det er svakheter eller skjevheter i prosedyren. I *Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron* står det at «[h]ensikten med en fast prosedyre for utvikling til strid er å sikre at forberedelsene utføres så raskt og rasjonelt som mulig, og at forberedelsene er grundige og presise» (Hærens Våpenskole, 2010, s.5).

Samtidig viser beslutningsteori at vi mennesker har en begrenset kognitiv kapasitet og at vi ofte gjør systematiske feil når vi fatter beslutninger (Kahneman, 2012). Disse systematiske feilene karakteriseres ofte som *beslutningsfeller*<sup>1</sup> (Brun & Kobbeltvedt, 2006). Videre beskriver Linda Lai (1999) at det kan oppstå feilkilder under flere forskjellige stadier av en beslutning. Feilkilder kan oppstå fra våre *grunnleggende forutsetninger*, i vår *persepsjon* og

---

<sup>1</sup> De forskjellige teoretikerne omtaler begrepet beslutningsfeller noe forskjellig. Hvordan oppgaven ser på begrepet vil bli klargjort i begrepsavklaringen.

*vurdering* av en situasjon og i selve  *beslutningstakingen* (Lai, 1999, s.14). Disse feilkildene kan påvirke kvalitetene til beslutningen både med tanke på beslutningssuksess<sup>2</sup> og beslutningskvalitet<sup>3</sup>, dersom de ikke tas høyde for (Lai, 1999, ss.35-36).

Legger vi til grunn Clausewitz' syn på at et slagfelt i stor grad er preget av friksjon og usikkerhet ser vi at feilkilder kan oppstå selv om beslutningsprosessen har høy beslutningskvalitet (Clausewitz, 1968; Lai, 1999, s.36). Det blir derfor viktig, for å oppnå høy beslutningssuksess, at beslutningsprosessen i stor grad tar høyde for alle feilkilder som  *kan* elimineres. Både Kahneman (2012) og Lai (1999) beskriver at de systematiske skjevhetene og heuristikkene vi bruker under beslutningstaking kan motvirkes. Beslutningsverktøyet skal støtte beslutningstakeren i å ta høyde for beslutningsfellene. Spørsmålet er om HPBP støtter kompanisjefen i å ta høyde for beslutningsfeller?

## 1.2 Problemstilling

Ut i fra denne bakgrunnen blir oppgavens problemstilling:

**Hvordan tar *Håndbok for Plan- og beslutningsprosess for kompani og eskadron* høyde for beslutningsfeller?**

Ved å se på hvordan HPBP tar høyde for beslutningsfeller har oppgaven til hensikt å finne ut om beslutningsfeller kan påvirke kompanisjefens beslutninger gjennom bruk av HPBP, eller om HPBP hjelper kompanisjefen å ta høyde for systematiske feil som kan påvirke beslutningsprosessen. Oppgaven vil derfor ha fokus på HPBPs beslutningsteoretiske styrker og svakheter. Ved å minske sannsynligheten for at beslutningstakerne går i systematiske beslutningsfeller antar oppgaven at både beslutningskvalitet og beslutningssuksess vil øke.

---

<sup>2</sup> «Beslutningssuksess vedrører resultatet og konsekvensene av en beslutning» (Lai, 1999, s.35).

<sup>3</sup> «Beslutningskvalitet henviser ikke til utfallet v en beslutning, men egenskaper ved selve beslutningsprosessen» (Lai, 1999, s 36).

### 1.3 Avgrensninger

Oppgaven vil avgrense seg til å se på HPBP i lys av beslutningsteori. Dette kommer av tre henseender. Det første er at det i problemstillingen kan fremkomme et aktørproblem. Naturlig nok fatter ikke selve HPBP noen beslutning, og kan derfor ikke selv ta høyde for beslutningsfeller. Problemstillingens formulering er laget for å bevisst rette fokus mot hvorvidt HPBPs utforming kan støtte brukeren i å ta høyde for beslutningsfeller. Det andre henseende er at oppgaven avgrenser seg mot å se på en teoretisk anvendelse av hvordan HPBP kan ta høyde for beslutningsfeller. Oppgaven vil dermed ikke se på hva som skjer i praksis når beslutningstakeren nytter HPBP i beslutningsprosess. Det tredje henseende er at HPBP er en prosedyre laget for å støtte militær planlegging. Derfor bygger den på en rekke teorier som for eksempel militærteori, lederskapsteori og beslutningsteori. Oppgaven avgrenser seg, som nevnt, til kun å se på HPBP beslutningsteoretisk. Oppgaven forholder seg dermed ikke til bruken av HPBP som stridsledelsesverktøy, men som et verktøy benyttet i planfasen som her problematiseres gjennom en teoretisering.

I HPBPs avgrensning står det at «PBP kp/esk [kompani/eskadron] beskriver en planprosess som ikke i stor grad begrenses av faktoren tid» (Hærens Våpenskole, 2010, s.5). Videre skrives det at dersom tiden skulle bli en begrensning må prosessen tilpasses deretter (Hærens Våpenskole, 2010, s.5). Med bakgrunn i at HPBP avklarer sitt forhold til tid slik avgrenser oppgaven seg til å ikke se på tidsaspektet ved beslutningstakingen.

### 1.4 Begrepsavklaring

Sentralt i problemstillingen er begrepet beslutningsfelle. Fordi forskjellige forfattere benytter begreper rundt beslutningsfeller ulikt vil oppgaven her avklare hvordan den forstår begrepet beslutningsfelle. Ord som feilkilder, heuristikker, beslutningsfeil, beslutningsfeller og beslutningsskjevheter brukes om de samme fenomenene. Som det nevnes i bakgrunn for oppgaven så kan beslutningsfeller sees på som et samlebegrep for alle de systematiske feil som gjøres i forhold til normative og statistiske regler (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s.174). Innenfor dette begrepet vil oppgaven favne om alle kategorier feilkilder hos Lai (1999) og alle de heuristikker og beslutningsskjevheter som forekommer under beslutningstaking (Kirkebøen, 2007). Navn på enkelte beslutningsfeller kan være lite innlysende når de fremkommer midt i en tekst. Oppgaven vil derfor fremheve beslutningsfeller ved å merke de med apostrofer, som for eksempel: ‘overkonfidens’.

## 2. Metode

Metodekapitlet presenterer her hvordan oppgaven går frem for å svare på problemstillingen. Først presenteres valg av metode, og deretter forklarer oppgaven den anvendte metoden. Videre presenteres en kritikk av metoden, før kilder og kritikk av kildene fremlegges.

### 2.1 Valg av metode

Problemstillingen, samt bacheloroppgavens begrensede tidsperiode, er styrende for metodevalget. Oppgavens problemstilling skal svare på hvordan dokumentet HPBP tar høyde for beslutningsfeller. For å svare på problemstillingen benytter oppgaven seg av litteraturstudie innenfor den kvalitative metoden. Dette med bakgrunn i at det er et dokument som skal sammenlignes med teori, og at oppgaven går i dybde innenfor et forskningsområde. Av denne årsaken ekskluderes intervju da oppgaven ser på HPBP som et dokumentets teoretiske betydning, og ikke i form av hvordan det er tiltenkt, eller faktisk benyttes i praksis. Videre vil oppgaven være deduktiv ettersom den søker å se hvorvidt enkelte relevante beslutningsfeller innenfor forskjellige teoretikere, tas høyde for i HPBP (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

### 2.2 Anvendt metode

Hart (1998) beskriver litteraturstudie som en metode som kan benyttes på to måter. Litteraturstudie kan benyttes til å besvare forskningsspørsmål eller i forkant av forskning for å få kontroll på et tema. Denne oppgaven bruker litteraturstudie til å besvare forskningsspørsmålet: Hvordan tar HPBP høyde for beslutningsfeller? Hart (1998, s.27) beskriver at en av hensiktene med en litteraturstudie er å forstå oppbygningen av en tekst, noe som passer godt med problemstillingen.

Datainnsamlingen ble gjennomført gjennom et litteraturstudie hvor oppgaven først fant de sentrale aktørene innenfor beslutningsteori. Beslutningsteori ble søkt opp innenfor tre områder: Krigsskolens lederskapsensum, søk i databaser og en liste over foreslått pensum til masterstudie i beslutningstaking ved Krigsskolen. De valgte databasene var google scholar, ebSCO-host og Krigsskolens bibliotek. Søkord som ble brukt var blant annet beslutningstaking, beslutningsfeller, planprosess, beslutningsteori og deres engelske ekvivalenter. Til sammen viste søkene at Kahneman og Klein var sentrale teoretikere innenfor



henholdsvis beslutningsfeller og intuitiv ekspertise. Parallelt med en analyse av Kahneman og Kleins litteratur ble kildehenvisninger fra forannevnte undersøkt, og litteratur som ble identifisert som relevant for problemstillingen ble inkludert i analysen. Spesielt fokus ble rettet mot litteratur som omfattet operasjonalisering av beslutningsfeller.

### **2.3 Metodekritikk**

Forfatterens forforståelse kan ofte prege forskningen (Johannessen, et. al., 2010). Forfatterens forforståelse for denne problemstillingen var innledningsvis at HPBP samsvarer godt med generell beslutningsteori, men at den kunne ha noen svakheter opp mot beslutningsfeller. Videre satt forfatteren med et inntrykk av at HPBP tar høyde for enkelte beslutningsfeller på en god måte, men at andre beslutningsfeller ikke blir like godt tatt høyde for. Dette kan være en svakhet ved oppgaven da forfatterens syn kan påvirke både valg av teorier, og hvordan disse fortolkes.

En annen metodisk utfordring med oppgaven er at deskriptiv beslutningsteori, som blant annet Kahnemans heuristikker og Kleins RPD<sup>4</sup>, brukes til å beskrive den normative HPBP modellen. Hvordan dette lar seg gjøre presenteres utfyllende i drøftingens andre del. Det kan likevel være en svakhet ved metodevalget da denne sammenhengen kan bero på forfatterens forståelse av de nevnte teoriene.

Videre er det en metodisk utfordring med hvordan styrkene og svakheterne til HPBP skulle fremkomme på en objektiv måte. Oppgaven sammenlignet først det som står i HPBP opp mot hvordan teoretikerne beskriver at beslutningsfeller motvirkes for å se etter styrker i HPBP. I tillegg ble motsatt prosess gjennomført der oppgaven først har sett på hvor og hvordan beslutningsfeller kan oppstå og knyttet dette opp mot det som HPBP ikke har skrevet om. Objektiviteten vanskeligjøres av utvalget forfatteren må gjøre blant beslutningsfellene, og at det er forfatterens syn på sammenhenger som ligger til grunn for utvalget.

---

<sup>4</sup> RPD: Recognition-Primed Decision (Klein, 1998). Oversatt til gjenkjenningbasert beslutningstaking av Brun og Kobbeltvedt (2006).

## 2.4 Kilder og kildekritikk

En utfordring med dokumentstudie består i at det hovedsakelig benytter sekundærkilder, noe som også er tilfellet med dette dokumentstudiet. Forskerens forståelse av dokumentene blir derfor sentral og det kan være rom for feil kontekstuell og kildekritisk forståelse (Grønmo, 2004). For å motvirke disse feilene er det gjennomført en bakgrunnssjekk av alle forfattere som benyttes. Hovedtyngden av oppgaven baserer seg på teoriene til Kahneman og hans samarbeidspartner Tversky. Disse teoriene innbefatter prospektteorien (1979) og teorien om heuristikker og skjevheter i beslutninger (1974). Teoretikerne som videre beskriver beslutningsfeller bygger i stor grad sine teorier på Kahneman og Tverskys arbeider. Kahneman fikk i 2002 nobelpris i økonomi blant annet for disse teoriene, noe som i oppgavens øyne gir kildene forhøyet reliabilitet.

Kahneman og Klein (2009) skriver selv at de som studerer heuristikker og skjevheter ofte er predisponerte for å se etter feil i beslutningsprosesser, mens de som studerer naturalistisk beslutningstaking ofte har en forutinntatt tro på ekspertenes intuisjon og gjerne studerer eksempler hvor intuisjon lykkes. For å opprettholde en balansert og objektiv tilnærming søker oppgaven å bygge på begge disse teoretiske retningene.

En annen utfordring tilknyttet kildene er at det kun er Klein som har gjennomført eksperimenter på operative settinger som kan ligne krigens natur. De andre teoretikerne har hovedsakelig rettet sine teorier mot økonomi og samfunnsliv. En kritikk av kildene blir derfor at de ikke med sikkerhet gjelder fullt ut for krigssituasjoner selv om det er mange likhetstrekk ved beslutningstakingen. For å sikre validitet opp i mot problemstillingen under valg av dokumenter, er dokumentene vurdert opp mot hverandre og mot annen relevant teori.

For å belyse problemstillingen nytter oppgaven seg av et utvalg beslutningsfeller. Litteratursøket har vist at det finnes svært mange beslutningsfeller. På bakgrunn av dette har oppgaven funnet et utvalg beslutningsfeller som den mener vil belyse problemstillingen på en god måte, både med tanke på styrker og svakheter. Beslutningsfellene vil i all hovedsak være hentet fra Linda Lais *Dømmekraft* (1999). I tillegg er det hentet noen få, relevante beslutningsfeller fra andre forfattere. Det kan være med på å styrke oppgaven at relevante feller benyttes, men det ligger en svakhet i at disse er valgt ut av forfatteren.

Siste utfordring knyttet til kildene er at mange kilder er skrevet på engelsk, i tillegg er noen av de norske oversettelser av engelske originaler. Dette medfører en oversettelse og tolkning som kan føre til at språkets betydning blir endret, som igjen kan være en svakhet ved kildebruken.

### **3. Teori**

For å senere kunne svare på problemstillingen vil oppgaven i teorikapitlet redegjøre for de sentrale teoriene som drøftingen vil bygge på. Først vil oppgaven fremlegge Kahneman og Tverskys prospektteori (1979) og deres teori om heuristikker og beslutningsskjevheter (1974). Videre vil systemtenkningsteorien til Stanowich og West redegjøres for (gjengitt i Kahneman, 2012). Oppgaven vil deretter presentere NDM<sup>5</sup>, og Gary Kleins (1998) RPD som er både en motvekt og støtte til Kahneman og Tverskys teorier. Videre vil oppgaven gjøre rede for beslutningsfellene som benyttes i drøftingen. Til slutt vil oppgaven her redegjøre for HPBPs hensikt og oppbygning for å kunne drøfte den opp mot beslutningsteoriene.

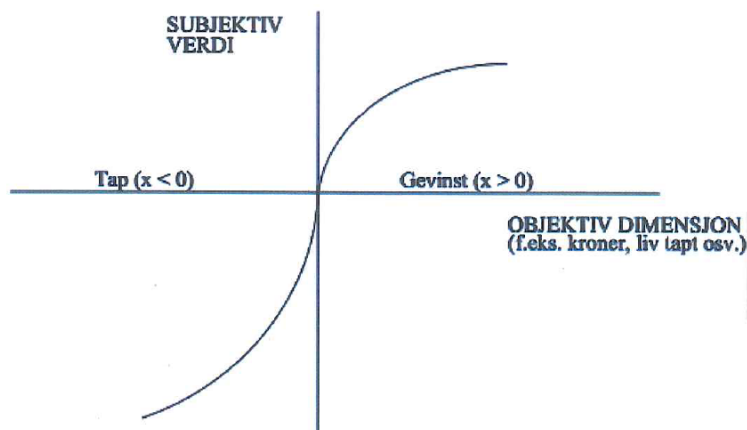
#### **3.1 Prospektteori, heuristikker og systemtenkning.**

##### **3.1.1 Prospektteori**

Kahneman og Tverskys prospektteori fra 1979 er i følge Brun & Kobbeltvedt (2006) en deskriptiv teori som beskriver at våre beslutninger ikke tas rasjonelt, men ut fra en subjektiv oppfatning av tap og gevinst. En viktig erkjennelse fra prospektteorien er at tapsaversjonen er omentrent dobbel så høy som den subjektive gevinstgleden (Kahneman, 2012, s.305). Eksempelvis opplever folk å måtte ha en gevinst på 200 kroner for gå med på 50/50 sjanse for å tape 100 kroner (Kahneman, 2012, s.305). Figur 1 viser en grafisk fremstilling av prospektteorien og hvordan subjektiv nytteverdi oppleves ut fra et gitt referansepunkt.

---

<sup>5</sup> NDM: Natural Decision Making (Kahneman & Klein, 2009). Egen oversettelse til Naturalistisk Beslutningstaking.



Figur 1 – Prospektteorien (Kirkebøen, 2007, s.180)

Et annet aspekt som er verdt å merke seg fra figuren er at den subjektive opplevelsen av nytte avtar etterhvert som verdien når en gitt størrelse. For opplevelsen av tap gjelder dette i noe mindre grad (Kahneman, 2012).

Kahneman kritiserer selv prospektteorien i sin bok *Tenke, fort og langsomt* (2012). Her skriver han at et problem ved teorien er at den fastslår at referansepunktet alltid vil være null. At referansepunktet alltid er null motsier han ved å legge frem et eksempel mellom tre valg. Valgene er gjengitt her:

- A. en milliondels sjanse til å vinne 1 million
- B. en 90 prosents sjanse til å vinne 12 dollar og en 10 prosents sjanse til å vinne ingenting
- C. en 90 prosents sjanse til å vinne 1 million dollar og en 10 prosents sjanse til å vinne ingenting. (Kahneman, 2012, s.309)

Den subjektive opplevelsen vil være at for de to første valgene er referansepunktet lik null, mens for det siste alternativet vil opplevelsen gjerne være at en allerede har vunnet en betydelig gevinst (Kahneman, 2012). Eksempelet viser at prospektteorien ikke er gyldig for alle fremtidsrettet valg, og at prospektteorien har sine begrensninger.

Selv med denne kritikken er prospektteorien relevant for hvordan HPBP kan ta høyde for beslutningsfeller. Den fastslår at vår subjektive opplevelse av en situasjon ofte vil få oss til å beslutte irrasjonelt og at vår tapsaversjon stort sett er dobbelt så stor som vår vinningsglede

(Kahneman, 2012). Vår irrasjonalitet og tapsaversjon er, som vi kan se under i teoridelen om beslutningsfeller, direkte gjenspeilet i flere av beslutningsfellen. Teorien viser ingen direkte sammenheng mellom HPBP og beslutningsfeller, men er med på å forklare hvordan beslutningsfellene innvirker på HPBP og hvordan de, i gitte situasjoner, kan få forsterket effekt.

### 3.1.2 Heuristikker

Teorien om heuristikker og skjevheter i beslutningstaking er et annet viktig bidrag fra Kahneman og Tversky. Heuristikker er forenklingsstrategier som hjelper oss med å ta valg, men som ikke alltid gir korrekt resultat (Brun & Kobbeltvedt, 2006). Skjevheter er en oversettelse av *bias* som omtaler feilvurderinger med bakgrunn i mentale modeller (Kirkebøen, 2007). I 1974 publiserte Kahneman og Tversky artikkelen *Bedømming i uvisshet: heuristikker og skjevheter*. Artikkelen presenterer de tre heuristikkene, ‘tilgjengelighet’, ‘representativitet’ og ‘justering og forankring’ som alle er knyttet til «å anslå sannsynlighet og forutsi verdier» (Kahneman, 2012, s. 450).

‘Tilgjengelighetsheuristikken’ forekommer når man skal veie to valgmuligheter opp mot hverandre. Mennesker tenderer da mot å tillegge eksemplet som er lettest tilgjengelig i minnet mest vekt, selv om eksempelet ikke har størst sannsynlighet for å være riktig (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s.170). ‘Tilgjengelighetsheuristikk’ har spesielt stor innvirkning når vi skal anslå hyppighet av en forekomst, eller når vi skal anslå sannsynligheten for en fremtidig hendelse (Lai, 1999, ss.49-50). For å ta høyde for ‘tilgjengelighetsheuristikken’ anbefaler Lai (1999, s.201) å få innspill fra andre, notere ned egne vurderinger underveis og å teste vurderinger mot statistikk. Eksempelvis vil en kompanisjef som har tapt personell i et bakhold, kunne gi mulighetene for at et bakhold vil finne sted overdreven sannsynlighet opp mot hva som egentlig er reelt å forvente.

‘Representativitetsheuristikken’ er at vi ofte bytter ut spørsmål av typen: hvor *sannsynlig* er det at personen er offiser, med: hvor godt *representerer* personen vår forestilling av en offiser. Skal vi eksempelvis anslå hvorvidt en person har høyere utdanning, eller hvorvidt en person har høyere utdanning og er offiser, sier statistikken trolig at det er flere med høyere utdanning enn det er med både høyere utdanning og offisersgrad. Hvis personen i en beskrivelse før spørsmålet er karakterisert som en offiser vil vi likevel tendere mot å velge det siste

alternativet, selv om det er statistisk ukorrekt. Et annet eksempel er at detaljerte fremtidsplaner i realiteten blir mindre sannsynlige jo mer detaljerte de er. Likefullt blir de gjennom 'representativitetsheuristikken' og sin detaljrikdom mer representative og derfor lettere akseptert (Lai, 1999). Lai (1999) fremsetter at 'representativitetsheuristikken' kan tas høyde for ved å være kritisk til detaljerte fremtidsplaner og ved å ta hensyn til størrelsen på utvalget vi vurderer ut i fra (Lai, 1999).

'Justering- og forankringsheuristikken' går ut på at vi ubevisst lar vår forforståelse av en verdi påvirke hvordan vi vekter den. Eksempelvis primes vi mot høyere anslag dersom vi først ser eller hører et høyt tall. 'Forankringsheuristikken' kan tas høyde for ved bevisstgjøring omkring de ankre som påvirker beslutningstakeren og ved finne alternative ankerverdier (Lai, 1999).

### 3.1.3 System 1 og 2 tenkning

I følge Kahneman (2012) har mennesket to hovedmåter å tenke på: intuitivt og analytisk. Disse beskrives av Stanovich og West (i Kahneman, 2012) som henholdsvis system 1 og 2 og utdypes slik:

- *System 1* virker automatisk og hurtig, men med liten eller ingen anstrengelse og ingen opplevelse av viljeskontroll.
- *System 2* tildeler oppmerksomhet til de anstrengende mentale aktivitetene som krever det, inkludert komplekse utregninger. Aktiviteten til System 2 assosieres ofte med en subjektiv opplevelse av agens, valg og konsentrasjon. (Kahneman, 2012, s. 26-27)

I følge Kirkebøen (2007) er bruk av heuristikker knyttet til det intuitive system 1. Beslutningsfeller kan derfor sies å stamme fra det intuitive system 1, mens hvorvidt beslutningsfellen blir tatt høyde for kan tilskrives det analytiske system 2 som har til oppgave å overvåke og kontrollere system 1 (Kahneman, 2012).

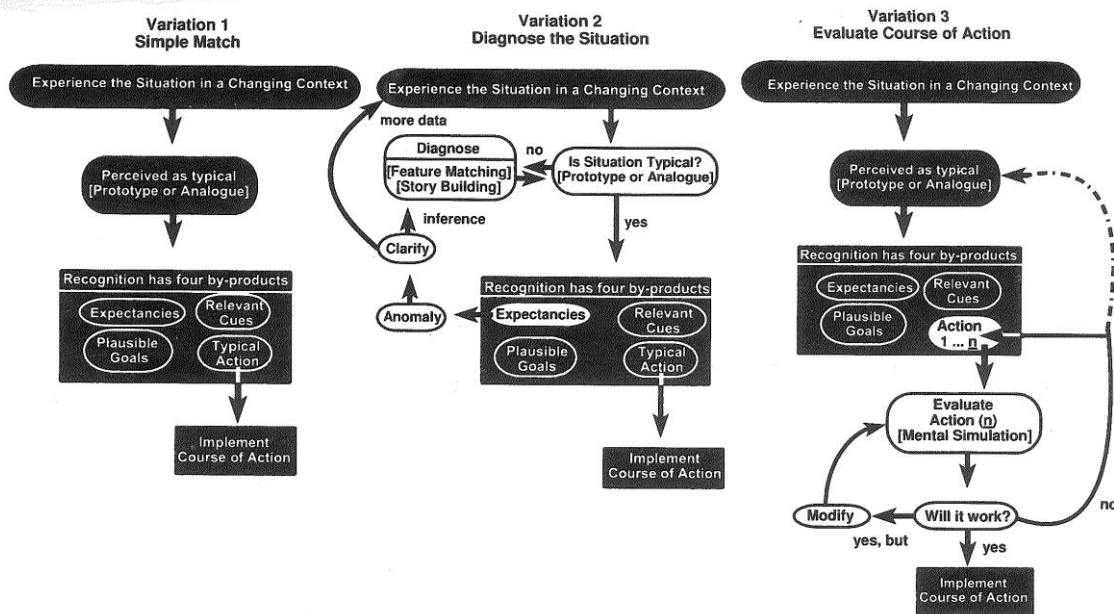
Utfordringen med å ta høyde for beslutningsfeller forsterkes videre av at mennesker tenderer mot å velge enkle løsninger (Kahneman, 2012). System 1 tenkning er assosiativ, automatisk og lett å vedlikeholde, mens system 2 tenkning krever at vi kobler på en kritisk anstrengelse (Kirkebøen, 2007). Som nevnt er det denne kritiske system 2 anstrengelsen som bør kobles inn dersom vi i en beslutningsprosess ønsker å ta høyde for de heuristiske beslutningsfellene som system 1 skaper for oss (Kahneman & Klein, 2009, s. 519).

Et viktig aspekt ved hvordan system 1 fungerer er at det aktiveres av våre sanseinntrykk og våre minner, som ubevisst er tilknyttet disse sanseinntrykkene (Kahneman, 2012). «Intuisjon er intet mer og intet mindre enn gjenkjennelse» skriver Simon (i Kahneman, 2012, s.256). Fra denne forståelsen kommer begrepet priming som er når vi blir forhåndsprogrammert til å tenke i en bestemt retning (Kahneman, 2012). Kahnemans (2012) sitat om at «[s]ynet av alle disse menneskene i uniform primer ikke for kreativitet» (s.67) er et sitat som kan eksemplifisere noen av Forsvarets utfordringer med tanke på priming. Ut i fra Simons sitat kan vi forstå at via sanseinntrykk kommer ideene inn til system 1. De ideene vi blir oppmerksomme på fra system 1 blir derfra tatt inn i system 2 tenkningen. Vi kan derfor si at all system 2 analyse har en intuitiv begynnelse hos system 1.

### **3.2 Naturalistisk beslutningstaking og gjenkjenningsbaserte beslutningstaking**

Naturalistisk beslutningstaking [NDM] fokuserer på suksessene ved intuitiv beslutning der teorien om heuristikker og skjevheter fokuserer på feil (Kahneman & Klein, 2009). Derfor kan teorien egne seg som motvekt til teoriene om beslutningsfeller. NDM beskrives som en egen retning innenfor beslutningspsykologien og utgangspunktet for denne tilnærmingen er studier av blant annet erfarne brannsjefer og stridsvognstroppsjefer, som har vist at intuitive beslutninger har høyere grad av suksess enn analytiske beslutninger (Klein, 1998).

Innenfor NDM er gjenkjenningsbasert beslutningstakings [RPD] modellen den mest sentrale modellen (Kahneman & Klein, 2009). RPD er en deskriptiv beslutningsmodell utviklet av Klein. Han studerte hvordan brannsjefer tok sine beslutninger i operative, tidspressede settinger (Brun & Kobbeltvedt, 2006; Klein, 1998). Funnene fra studiene var at brannsjefene ikke vurderte flere forskjellige alternativer, men fokuserte på en og en mulighet som de forkastet eller iverksatte avhengig av konklusjon (Klein, 1998). Prosessen gikk ut på at de så for seg en løsning, som kom til dem via system 1, intuitivt og ubevisst, og deretter gjennomførte en mental simulering før de besluttet om løsningen var god nok eller ikke (Kahneman & Klein, 2009).



Figur 2 – RPD-modellen (Klein, 1998, s. 25)

Figur 2 viser hvordan RPD modellen er bygd opp og hvordan den er tiltenkt å fungere. I tillegg til variasjonene som er vist, beskriver modellen også at kombinasjoner av de tre variasjonene er mulige. Variasjon 1 viser en situasjon der beslutningstakeren kjenner igjen signaler, forventninger, mål og typiske handlemåter, og på bakgrunn av intuitiv gjenkjenneelse iverksetter tiltak (Klein, 1998, s.24). Variasjon 2 fremstiller en situasjon der beslutningstakeren må bruke mer tid på å analysere problemet. Det kan være begrunnet i mangel på informasjon eller at forventninger til situasjonen ikke innfris etter hvert som tiden går (Klein, 1998, s.26). Beslutningstakeren vil i slike situasjoner se etter løsninger som ligner på den de allerede har prøvd, eller lage en historie som forklarer hvorfor deres løsning ikke passer (Klein, 1998). Variasjon 3 viser en situasjon der beslutningstakeren forutser uregelmessigheter og justerer handlemåten, eventuelt forkaster den og velger en annen metode (Klein, 1998).

### 3.3 Beslutningsfeller

For å kunne drøfte HPBP opp mot beslutningsfeller vil oppgaven her redegjøre for de beslutningsfellene som benyttes i drøftingen. Etter en kort redegjørelse om beslutningsfellers motstandsdyktighet vil hver beslutningsfelle bli beskrevet med både virkemåte og hvordan den kan tas høyde for.



Generelt om beslutningsfeller skriver Fischhoff i 1982 at «mange av beslutningsskjevhetene som er beskrevet ovenfor er overraskende robuste mot forsøk på å korrigere dem. Det er for eksempel sjelden tilstrekkelig å eliminere beslutningsskjevheter utelukkende ved å gjøre beslutningstakere oppmerksomme på dem» (Fischhoff i Kirkebøen, 2007, s.192). Dette er med på å forklare hvorfor de forskjellige beslutningsfellene må tas høyde for på ulikt vis og at man derfor ikke kan presentere én samlet strategi mot beslutningsfeller.

Første beslutningsfelle er 'probleminnramming', på engelsk kalt 'framing'. Probleminnramming handler om hvordan et gitt problem er formulert, samt hvilket perspektiv vi tar med oss inn i problemløsningen, vil kunne påvirke hvordan vi forstår problemet (Hammond, Keeney & Raiffa, 2001). Fellen samsvarer med Kahnemans prospektteori, som viser at positiv eller negativ problemformulering har stor innvirkning på beslutningen. For å motvirke 'probleminnrammingsfellen' anbefaler Hammond et. al. (2001) tre tiltak: å reformulere problemet, å se nøytralt på problemet og å gå tilbake underveis i beslutningsprosessen for å se om beslutningen endres med annen probleminnramming.

De neste beslutningsfellene er begge knyttet til førsteinntrykk og benevnes 'rekkefølge effekter' og 'konsistent informasjon' (Lai, 1999, s.202). 'Rekkefølge effekter' er at vi tenderer mot å la førsteinntrykk og sisteinntrykk bli utslagsgivende for vår vurdering (Lai, 1999, s.202). For å ta høyde for 'rekkefølge effekter' anbefaler Lai (1999) å se helhetlig på informasjonen samt å «friske opp hukommelsen» (s.202). 'Konsistent informasjon' er at vi lar all informasjon sammenfalle med førsteinntrykket og dermed danner ekstreme vurderinger (Lai, 1999). 'Konsistent informasjon' kan motvirkes ved å søke motstridene informasjon eller å sette spørsmålstegn ved vurderingen.

En annen beslutningsfelle knyttet til oppstarten på en beslutningsprosess er 'å stupe i det-fellen'<sup>6</sup>. 'Å stupe i det' er å starte informasjonsinnhenting og beslutningstaking uten først å finne kjernen i problemet (Russo & Schoemaker, 1989, s.4). Beslutningsfellen kan motvirkes ved å ta metabeslutninger rundt hvordan beslutningen tas og hvordan kjernen i problemet skal finnes (Russo & Schoemaker, 1989).

---

<sup>6</sup> 'Å stupe i det' – egen oversettelse fra «Plunging-in» (Russo & Schoemaker, 1989).

‘Ønsketenkning’, og ‘overkonfidens’ omhandler begge overdreven tro hos beslutningstakeren. ‘Ønsketenkning’ er «overvurdering av sannsynligheten for at det man selv ønsker skal skje, faktisk skal inntreffe», mens ‘overkonfidens’ er «overdreven tiltro til egen vurderingsevne» (Lai, 1999, s.203; s.201). Begge fellene kan tas høyde for ved å vurdere motsetninger, herunder å finne motargumenter og å se på sannsynligheten for andre utfall (Lai, 1999).

‘Bekreftelsesfellen’ og ‘irrasjonell opptrapping’ er to beslutningsfeller som begge omhandler manglende villighet til å gi slipp på sine antagelser. ‘Bekreftelsesfellen’ er å søke etter informasjon og tillegge informasjon mening i den hensikt å bekrefte egne antagelser (Lai, 1999). ‘Bekreftelsesfellen’ kan tas høyde for ved å systematisk søke etter motargumenter eller ved å stille spørsmål som leder i motsatt retning av egen oppfatning, gjerne til andre (Lai, 1999, s.202). ‘Irrasjonell opptrapping’ er ifølge Lai (1999) når man ikke aksepterer tap fra en dårlig vurdering eller investering og fortsetter å «kaste gode penger etter dårlige» (Hammond, et. al., 2001, s.153). ‘Irrasjonell opptrapping’ kan tas høyde for ved å sette en grense for investeringen, samt finne kriterier som betegner hvorvidt eskalering av vurderingen vil være sunt (Lai, 1999).

Beslutningsfellen ‘å skyte fra hofta’<sup>7</sup> omhandler å tro at man kan håndtere all tilgjengelig informasjon når en beslutning skal tas uten å måtte følge noen systematisk analyse (Russo & Schoemaker, 1989, s.123). ‘Å skyte fra hofta’ kan tas høyde for i form av å følge profesjonelle tommelfingerregler, som for eksempel å maksimalt ha 4 til 5 faser i en plan, eller ved å følge subjektive eller lineære modeller (Russo & Schoemaker, 1989).

‘Manglende beslutningsstrategi’ går ut på at beslutningstakeren har overdrevent fokus på handling og beslutningsdyktighet, og derfor fokuserer direkte på løsninger uten å se på hvordan beslutningen bør fattes (Lai, 1999, s 205). Beslutningsfellen kan motvirkes ved å stille metaspørsmål rundt hvordan beslutningen skal fattes og ved å vurdere forskjellige beslutningsstrategier (Lai, 1999, s. 205).

Beslutningsfellen ‘gruppetenkning’ er når en gruppeprosess blir overdrevent preget av konsensussøken, kritikkløshet og overdreven tro «på gruppens ufeilbarlighetog[!sic] usårlighet» (Lai, 1999, s. 205). Beslutningsfellen kan motvirkes ved å utnevne en *djevelens*

---

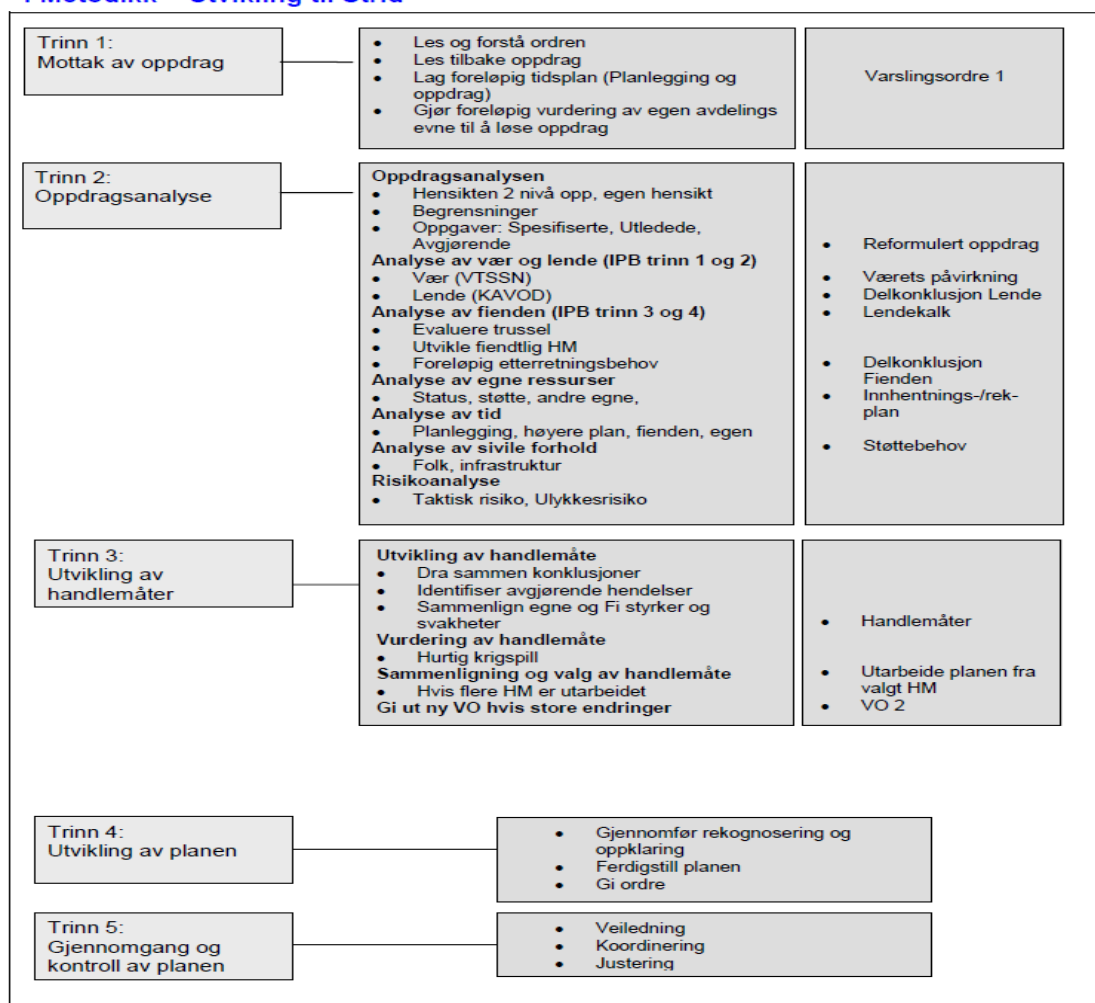
<sup>7</sup> ‘Å skyte fra hofta’ – egen oversettelse fra «shooting from the hip» (Russo & Schoemaker, 1989, s.123).

*advokat*, ved å være vaktstom ovenfor karismatiske ledere og ved å oppfordre til diskusjon og kritikk (Lai, 1999, s. 205).

### 3.4 Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron

Hensikten med Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron [HPBP] er å ha en fast prosedyre som skal sikre rask og rasjonell forberedelse til strid (Hærens Våpenskole, 2010). Målet er at prosedyren skal være et verktøy som nytter normativ metodikk som så skal tilpasses til den enkelte situasjon (Hærens Våpenskole, 2010). Det er viktig å presisere at plan- og beslutningsprosessen på kompaninivået foregår parallelt med stridutviklingen på lavere og høyere nivå, og at HPBP derfor ikke benyttes som et adskilt verktøy, men som ledd i en stridutviklingsprosess på flere nivåer.

#### 4 Metodikk – Utvikling til Strid



Figur 3 – Metodikk – Utvikling til Strid (Hærens Våpenskole, 2010, s.4)

Figur 3 over viser oppbygningen av HPBP. Prosedyren er bygd opp over fem trinn som hver har sin funksjon.

- *Trinn 1: Mottak av oppdrag* har som hensikt å skape en forståelse for det tildelte oppdrag, synkronisere egen forståelse med overordnedes intensjon, vurdere tiden frem til oppdraget skal iverksettes og varsle egen avdeling om det kommende oppdrag.
- *Trinn 2: Oppdragsanalyse* er den analytiske fasen hvor faste variabler analyseres. Disse faste variablene er i kronologisk rekkefølge oppdraget, været, lendet, fienden, egne ressurser, tid, sivile forhold og risiko.
- *Trinn 3: Utvikling av handlemåter* har til hensikten å utvikle to til tre prinsipielt forskjellige handlemåter som man senere kan velge mellom. En vurdering av tid og risiko skal ligge til grunn for om man velger å utvikle kun en handlemåte eller flere. Det skisseres to metoder for å utvikle handlemåtene; helhetlig og analytisk. Når handlemåtene er utviklet fattes selve valget av hvilken handlemåte oppdragsløsningen skal bygge på.
- *Trinn 4: Utvikling av planen* handler om å iverksette rekognosering og informasjonsinnhenting, ferdigstille planen og ordren på bakgrunn av valgt handlemåte og å holde ordre for underlagte under operasjonen.
- *Trinn 5: Gjennomgang og kontroll av planen* tar for seg tilbakelesning av oppdraget fra undergitte sjefer, koordinering av planen og eventuelle justeringer.

## 4. Drøfting

Problemstillingen er bygd opp slik at oppgaven holder hovedfokus på HPBP, og hvordan HPBP tar høyde for beslutningsfeller. Oppgaven vil første drøfte premisser for problemstillingen. Disse er HPBPs oppbygging sett opp mot generell beslutningsteori, sammenhengen mellom normative modeller og deskriptiv teori, og sammenhengen mellom analytiske og intuitive beslutninger. Videre vil problemstillingen drøftes gjennom at de enkelte trinnene i HPBP sees opp mot beslutningsfeller relatert til de ulike trinnene. Trinn 2 er det mest omfattende i HPBP og vies derfor mest plass i oppgaven. Trinn 4 og 5, som vies lite plass i HPBP, får også lite plass i oppgaven. Til slutt vil oppgaven drøfte HPBP som helhet opp mot å ta høyde for beslutningsfeller.

#### **4.1 HPBP sett opp mot generell beslutningsteori**

For å forstå hvordan HPBP kan ta høyde for beslutningsfeller er det viktig å først forstå hvordan HPBP er beslutningsteoretisk forankret. Oppgaven vil her fremheve likheten mellom hvordan metodikken for plan- og beslutningsprosess er bygd opp og hvordan teoretikerne beskriver at en beslutning tas. Innenfor beslutningsteori presenterer Klein, fra en metastudie, at en beslutning går gjennom fire faser: 1) identifiser problemet, 2) generer løsning, 3) evaluer løsningsforslag og 4) utfør handlingen (Klein i Brun & Kobbeltvedt, 2006, s.158). HPBP sin metodikk er, som vist i teorien, delt opp i 5 trinn: 1) mottak av ordre, 2) oppdragsanalyse, 3) utvikling av handlemåter, 4) utvikling av planen og 5) gjennomgang og kontroll av planen (Hærens Våpenskole, 2010). De 4 første trinnene samsvarer godt med Kleins modell når vi tar i betraktning at en utførelse av en militær ordre først skjer når en ordre er gitt på alle nivåer. I tillegg er det lagt inn et femte trinn hvor man skal kvalitetssikre beslutningen videre nedover i organisasjonen samt ta høyde for endringer i situasjonen. Her ser vi at HPBP samsvarer godt med generell beslutningsteori og at beslutningsfeller ut fra dette kan være relevante opp mot HPBP.

#### **4.2 Sammenhengen mellom intuitiv og analytisk beslutningstaking**

I teorikapitlet fremkommer det at HPBP prosedyren er beskrevet som normativ og analytisk, mens de presenterte teoriene er deskriptive og omhandler intuitive beslutninger. Hensikten her er å tydeliggjøre hvordan deskriptiv teori kan forklare hvordan en normativ modell virker inn på beslutningstaking. Videre er hensikten å tydeliggjøre sammenhengen mellom intuitive og analytiske beslutninger sett opp i mot beslutningsfeller, og hvordan skillet mellom disse ofte viskes ut.

Hvis vi først ser tilbake til Clausewitz, og aksepterer hans påstander om at krigens natur er kaotisk og preget av friksjon, ser vi at normative beslutninger tilnærmet aldri ville finne sted i strid (Clausewitz, 1968). Vi må derfor bruke en deskriptiv tilnærming til hvordan beslutninger blir tatt, selv om prosedyrene kan søke mot det normative. Ut i fra dette kan det sees hvordan deskriptive teorier kan brukes til å se på hvordan en normativ modell virker inn på beslutningstaking.

Kahneman forklarer at det intuitive system 1 produserer ideer fra sanseintrykkene, og at det analytiske system 2 behandler de ideer som systemet blir observant på (Kahneman, 2012). En

sammenheng mellom intuitive og analytiske beslutninger er altså at alle beslutninger har en intuitiv opprinnelse. Kleins RPD modell, som baserer seg på intuitivt produsert beslutninger, støtter videre sammenhengen mellom intuitiv og analytisk beslutningstaking. Klein presenterer i variasjon 2 og 3 av RPD situasjoner hvor beslutningstakeren kobler på sitt kritiske system 2 for å analysere og justere henholdsvis beslutningsgrunnlaget og beslutningen (Klein, 1998). Beslutningen klassifiseres som intuitiv selv om det analytiske system 2 er knyttet inn i prosessen. Det kan synes som at skillet mellom analytiske og intuitive beslutninger viskes noe ut.

Oppsummert kan det se ut som at deskriptiv teori kan forklare hvordan en normativ modell påvirker beslutningstaking. Videre kan det tyde på at det er en sammenheng i hvordan beslutningsfeller er relevante både for intuitive og analytiske prosesser og at skillet mellom disse, som eksemplifisert med RPD, viskes ut. Ut fra dette grunnlaget vil oppgaven i det følgende drøfte hvordan HPBP, som er en normativ analytisk prosedyre, kan ta høyde for beslutningsfeller knyttet opp mot intuisjon og deskriptive teorier.

### **4.3 Trinn 1 – Mottak av oppdrag**

HPBPs Trinn 1 – mottak av oppdrag handler, som vi så i teoridelen, om å forstå ordren, lese tilbake forståelsen, lage tidsplan og vurdere egen evne til oppdragsløsning. Oppgaven vil her presentere fem relevante beslutningsfeller. Videre vil styrkene til HPBP drøftes mot beslutningsfeller som ‘probleminnramming’, og ‘å stupe i det’. Deretter vil svakhetene til trinn 1 drøftes mot beslutningsfellene ‘konsistent informasjon’, ‘rekkefølge effekter’ og ‘forankring’.

Siden trinn 1 er starten av beslutningsprosessen er det her kompanisjefen får førsteinntrykket av oppdraget. Som vist i teorien er både ‘konsistent informasjon’ og ‘rekkefølge effekter’ beslutningsfeller tilknyttet førsteinntrykk (Lai, 1999). En annen startgropfare er å starte med informasjonsinnhenting og beslutningstaking uten først å finne kjernen i oppdraget (Russo & Schoemaker, 1989). Dette beskrives som ‘å stupe i det-fellen’ (Russo & Schoemaker, 1989, s. xvi). Det viktigste videre i trinn 1 er oppdragsforståelse. I lys av beslutningstaking blir dette ‘probleminnramming’, og er første av mulige beslutningsfeller tilknyttet trinn 1 (Russo & Schoemaker, 1989; Hammond et. al, 2001). Den siste beslutningsfellen oppgaven knytter til trinn 1 er ‘forankringsheuristikken’. Den kan eksemplifiseres med at mentalt stressede

kompanisjefer kan tendere mot å la sin subjektive tidsforståelse [‘forankring’] påvirke fortolkningen av tiden til rådighet. Oppsummert ser vi her at det er fem beslutningsfeller som er relevante for trinn 1. Disse er ‘probleminnramming’, ‘konsistent informasjon’, ‘rekkefølge effekter’, ‘å stupe i det’, og ‘forankringsheuristikken’.

Styrkene til HPBP opp mot beslutningsfellene kan sees som todelte. Den største styrken til trinn 1 kan sees å være effekten av *å lese tilbake oppdraget* (Hærens Våpenskole, 2010, s.7). Sammen med den andre styrken, *å lese og forstå oppdraget*, gir det en mulig beskyttelse mot beslutningsfellene ‘probleminnramming’ og ‘å stupe i det’. Å lese tilbake oppdraget, og å forstå ordren, gjør at kompanisjefen får en helhetsoversikt som er akseptert hos overordnede, noe som kan motvirke ‘probleminnrammingsfellen’ både slik Hammond et. al. (2001) og Russo og Schoemaker (1989) beskriver. ‘Å stupe i det’ fellen motvirkes godt ved at kjernen i oppdraget kommer frem gjennom oppdragsforståelse og tilbakelesning.

Svakhetene til trinn 1 kan utledes ut fra det som ikke fanges opp av styrkene. De relevante beslutningsfellene som oppgaven ikke finner noen tydelig oppfang for i trinn 1 er ‘konsistent informasjon’, ‘rekkefølge effekter’ og ‘forankring’. ‘Konsistent informasjon’ kan være utslagsgivende dersom en på tilbakelesningen har sett en mulig løsning på problemet. Dette kan føre til at videre vurderinger gjøres i søken for å støtte førsteinntrykket, eller den «*sette*» løsningen (Lai, 1999). ‘Rekkefølge effektene’ kan i trinn 1 sees i sammenheng med Kahnemans prospektteori. I denne sammenhengen vil et førsteinntrykk av et oppdrag som risikabelt kunne føre til høyere risikoaversjon enn ønskelig hos kompanisjefen.

Vår mentale ‘forankring’ følger oss i alle beslutninger. Det intuitive system 1 reagerer på de stimuli vi får gjennom sansene (Kahneman, 2012). En normativ prosedyre som HPBP vil derfor være en dårlig motvekt til ‘forankringsheuristikken’. Innledning til HPBP skriver «[f]or at produktet (ordren) skal få den påkrevde kvaliteten, må det ligge solide taktiske og stridstekniske erfaringer bak offiserens vurderinger» (Hærens Våpenskole, 2010, s.5). Dette kan tyde mot at HPBP legger til grunn Kleins (1998) syn på intuitiv ekspertise, og at denne ekspertisen skal oppveie der HPBP ikke tar høyde for beslutningsfeller.

Oppsummert kan HPBPs trinn 1 sies å ta høyde for beslutningsfeller i varierende grad. Styrkene i trinnet kan sees å motvirke feller som ‘probleminnramming’ og ‘å stupe i det’. Trinn 1 synes likevel å ha svakheter opp mot beslutningsfeller som ‘konsistent informasjon’,

‘rekkefølge effekter’ og ‘forankring’. Disse kan likefullt tenkes å være veid opp mot Kleins (1998) teorier om ekspertintuisjon. HPBP ser dermed ut å kunne ta høyde for enkelte beslutningsfeller i trinn 1, men samtidig er det like mange beslutningsfeller som ikke blir inkludert, og dermed heller ikke blir tatt høyde for.

#### 4.4 Trinn 2 – Oppdragsanalyse

*«Therefore I say: Know your enemy and know yourself and you can fight a hundred battles without peril» (Sunzi [Sun Tzu], 1999)*

Innledningsvis ser mange beslutningsfeller ut til å kunne innvirke på trinn 2 - oppdragsanalyse. Her vil oppgaven først redegjøre for styrkene og svakhetene ved oppdragsanalysen før seks beslutningsfeller drøftes opp mot disse styrkene og svakhetene. Det vil kunne være naturlig at trinnet i noen grad tar høyde for ‘overkonfidens’, ‘ønsketenkning’ og ‘å skyte fra hofta’, men at ‘bekreftelsesfellen’, ‘irrasjonell opptrapping’ og ‘tilgjengelighetsheuristikk’ i mindre grad tas høyde for.

##### 4.4.1 Styrker og svakheter ved trinn 2 – oppdragsanalyse

Sun Tzus gamle sitat, referert til ovenfor, sier noe om hvor forankret militær planlegging er historisk sett. Første styrken ved trinn 2 er at faktorene som vurderes er relevante nettopp fordi de er utvalgt på bakgrunn av lang erfaring. Kahneman understreker også at sjekklister er med på å motvirke beslutningsfeller (Kahneman, 2012, s.246). Videre legger oppdragsanalysen opp til å lage en rekke delprodukter og delkonklusjoner som kan gjøre informasjonsmengden mer overkommelig. En av disse delkonklusjonene som ifølge Kirkebøen (2007) spesielt styrker mot beslutningsfeller, er *reformulert oppdrag* på bakgrunn av hensikten til nivåene over. Videre styrkes trinn 2 opp mot beslutningstaking ved at det analytiske system 2 er sterkt aktivert (Kahneman & Klein, 2009). En direkte styrking av trinn 2 mot beslutningsfeller finner vi under vurdering av fiendtlig handlemåte hvor det står «[d]et er en vanlig fallgrube i planlegging å prøve å forutsi hendelser langt fremme i tid, den sannsynligste fiendtlige handlemåten må ta høyde for den usikkerheten som foreligger i situasjonen» (Hærens Våpenskole, 2010, s.20). Her ser vi at HPBP direkte tar grep mot beslutningsfeil ved å påpeke at usikkerheten i militære operasjoner kan være svært høy.



Svakhetene med trinn 2 er først og fremst tilknyttet informasjonen og usikkerhet. Mengden informasjon kan bli svært stor og skape utfordringer opp mot vår begrensede kognitive kapasitet (Kahneman, 2012). Samtidig kan det knyttes usikkerhet til validiteten av informasjonen som vurderes. For det første ligger det i krigens natur at fienden sjelden følger ens egen plan. Videre benyttes annenhåndsinformasjon som kart og etterretningsrapporter når bildet av virkeligheten skal dannes. Usikker informasjon kan medføre at det som er fakta i planlegging, ikke nødvendigvis stemmer når oppdragsløsningen møter virkeligheten. En annen svakhet med trinn 2, og muligens HPBP som helhet, er at en feilslutning på en tidlig vurdering vil få følgefeil på videre vurderinger og slutninger. For eksempel vil feil i oppdrags- eller lendeanalysen kunne forplante seg til fiendevurderingen, noe som kan være med på å forsterke beslutningsfellene knyttet til førsteinntrykk som fremkom ved trinn 1.

Kirkebøen (2007) fremsetter at det å *vurdere det motsatte* vil være en god strategi mot flere beslutningsfeller. En tredje svakhet ved trinn 2 er at den ikke på noe punkt stiller spørsmål av typen «[h]vilke grunner taler for at det motsatte av min vurdering/beslutning er riktig?» (Kirkebøen, 2007, s.194). Confucius' filosofiske sitat «To know that we know what we know, and that we do not know what we do not know, that is true knowledge» (i Russo & Schoemaker, 1989, s.80), kan ikke sies å være inkorporert i HPBP. HPBP mangler punkter som sier at hva man *ikke vet* bør tas høyde for. En siste svakhet med trinn 2 kan knyttes direkte til beslutningsfellen 'ønsketenkning'. Når vi gjør vurderinger er det ut fra at vi kjenner overordnet plan og mål. Svakheten ligger derfor i at vi kan gjøre vurderinger for at denne planen skal stemme, og ikke for å få frem relevante fakta.

#### **4.4.2 Hvordan beslutningsfeller tas høyde for i trinn 2 – oppdragsanalyse**

Beslutningsfellen som ser ut til å ha mest innflytelse på trinn 2 er 'bekreftelsesfellen'. I HPBP begynner dette med at vi fra trinn 1 medbringer en forforståelse, som i lys av 'bekreftelsesfellen' kan være uheldig. Informasjonssøking og vurdering som videre gjøres vil kunne tendere mot å bekrefte våre antagelser (Kirkebøen, 2007). 'Bekreftelsesfellen' kan forsterkes av den trinnvise prosessen, hvor hver ny vurdering kan søke mot å bekrefte den forrige. Videre kan store informasjonsmengder føre til at vi, ut fra vår begrensede kognitive kapasitet, velger løsninger som er kognitivt lette (Kahneman, 2012). Bekreftelse er lettere enn avkreftelse, da assosiativ tenking tilhører det intuitive system 1 (Kirkebøen, 2007). Spørsmål og svar i vurderingene vil dermed kunne tilpasses for å bekrefte vår eksisterende

situasjonsforståelse. 'Bekreftelsesfellen' kan videre forsterkes når den sees sammen med 'irrasjonell opptrapping'. Skulle vi oppdage at våre konklusjoner er feilaktige vil vi likefullt kunne være tilbøyelige til å beholde konklusjonen (Kahneman, 2012). Et eksempel der HPBP direkte kan svekkes i å ta høyde for 'bekreftelsesfellen' er «[e]tter å ha gjort analyse av fienden vil man ha et godt bilde av hvilken informasjon man trenger for å kunne verifisere eller bekrefte den fiendtlige HM [handlemåte]» (Hærens Våpenskole, 2010, s.22).

Den andre siden av 'bekreftelsesfellen' er at nettopp bekreftelse, eller gjenkjennelse, er det ekspertintuisjon bygger på (Klein, 1998). I HPBPs trinn 2 er det analytiske system 2 sterkt aktivert. Ut ifra Kleins RPD modell ser vi at variasjon 2 og 3 går ut fra at en situasjon bekrefte, og at man deretter analyserer hvordan man justerer og tilpasser beslutningen til den gitte situasjon. Dette er en styrke ved trinn 2 som kan motvirke 'bekreftelsesfellen' i noe grad.

«Bekreftelsesfellen kan til dels også forklare fenomenet overkonfidens» (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s 174), som er den neste beslutningsfellen som er relevant opp mot trinn 2. 'Overkonfidens' står opp i mot trinn 2 sin svakhet på samme måte som 'ønsketenkning'. Overdreven tiltro til egne vurderinger gjør at usikkerhet om fremtiden ofte blir nedtonet (Hammond et. al., 2001). HPBP kan her motvirke 'overkonfidens' ved at den fastsetter at usikkerhet om fremtiden må tas høyde for i planleggingen (Hærens Våpenskole, 2010, s.20).

Kirkebøen (2007) skriver at vår 'overkonfidens' er større desto vanskeligere spørsmålet eller vurderingen er. Videre skriver Kirkebøen (2007) at vi tendere mot «å være mindre overkonfidente på områder vi er fortrolige med» (s. 190). Trinn 2 styrkes derved mot 'overkonfidens' ved å dele opp spørsmål og vurdering, og ved at ekspertise og en kjent beslutningsmodell ligger til grunn.

To andre beslutningsfeller som virker inn mot trinn 2, og spesielt informasjonsbehandling er 'tilgjengelighetsheuristikken' og 'å skyte fra hofta'. Trinn 2 har en svakhet opp mot at mengden informasjon er stor, og 'å skyte fra hofta' fellen går ut på å anta at en kan håndtere større informasjonsmengde enn det menneskers begrensede kapasitet klarer (Russo & Schoemaker, 1989). Her ser trinn 2 ut til å kunne ta høyde for fellen ved å følge en sjekkliste og dele opp informasjonen til mindre delvurderinger (Kahneman, 2012; Russo & Schoemaker, 1999). «What you see is all there is» (Kahneman, 2012, s.96) kan være med på å forklare en svakhet ved trinn 2, ettersom det kun er det man vet som blir vurdert.

‘Tilgjengelighetsheuristikken’ kan derfor være en felle som får utslag mot vurderingene i trinn 2. Når vi vurderer informasjon kan ‘tilgjengelighetsheuristikken’ forårsake at vi danner sammenhenger som ikke er reelle (Kirkebøen, 2012, s.183). Dette kan være en utfordring i trinn 2 når alle delvurderingene skal sys sammen til bredere konklusjoner.

Oppsummert kan det virke som at HPBPs trinn 2 kan stå svakt overfor enkelte beslutningsfeller som ‘bekreftelsesfellen’ og ‘tilgjengelighetsheuristikkk’. Videre tyder det på at styrkene til trinnet fungerer godt mot ‘overkonfidens’, ‘ønsketenkning’ og ‘å skyte fra hofta’. De tydeligste svakhetene synes å være at trinnet ikke tar høyde for *hva man ikke vet* eller stiller spørsmål som *hva motstrider mine vurderinger*. Styrkene til trinnet kan se ut til å ligge i at det er en erfaringsbasert sjekklister som deler opp informasjonsmengden i overkommelige deler. Videre synes trinnet å styrkes av at det aktiverer det analytiske system 2, som kan virke kritisk opp mot beslutningsfellene, og dermed øke muligheten for at beslutningsfellene blir tatt høyde for. I tillegg kan det virke som om HPBPs oppbygning har innvirkning på hvor godt beslutningsfellene blir tatt høyde for. Da spesielt med tanke på den trinnvise prosessen og ‘bekreftelsesfellen’.

#### **4.5 Trinn 3 – Utvikling av handlemåter**

Trinn 3 tar for seg hvordan man skal utvikle egen plan på bakgrunn av de vurderingene som er gjort i trinn 1 og 2, og er hvor selve valget av plan og handlemåte skjer. Oppgaven vil her drøfte styrkene og svakhetene til trinnet opp mot relevante beslutningsfeller. Det kan virke som at trinn 3 står sterkere enn trinn 2 mot beslutningsfeller generelt og spesielt ‘bekreftelsesfellen’. Trinnet kan videre se ut til å ha noen svakheter opp mot ‘å skyte fra hofta’ og ‘representativitetsheuristikkk’. Trinn 3 kan se ut til å ta høyde for beslutningsfeller innenfor tre til fire områder.

Første styrke er at HPBP legger opp til at beslutningstakeren kan velge metode ut fra erfaringsnivå. I tråd med Kleins RPD modell legges det opp til at helhetlig metode, som baserer seg på å gjenkjenne en løsning, vil være best for en erfaren kompanisjef (Klein, 1998). Den andre metoden omtales som «analytisk – del for del» (Hærens Våpenskole, 2010, s.25) hvor man ser på hvilke effekter man ønsker og i hvilken rekkefølge. Det legges med andre ord opp til at graden av analytisk system 2-tenkning tilpasses erfaringsnivået. Ut fra Kahneman og Klein (2009) er dette med på å ta høyde for beslutningsfeller. Der presiserer de at ekspertise


kun oppnås dersom situasjonen er gjenkjennerbar og kompanisjefen har hatt tilstrekkelig tid til å lære ferdighetene. I tillegg skriver de at det analytiske system 2 brukes opp mot heuristikker til å gjenkjenne signaler på at intuisjonen feiler og dermed kan iverksette rasjonell resonering. Opp mot for eksempel 'bekreftelsesfellen' kan en erfaren kompanisjef kjenne igjen gode løsninger via sin ekspertise og bekrefte løsningen (Klein, 1998). En uerfaren kompanisjef kan på sin side gjennomføre en analytisk tilnærming, og på denne måten ta høyde for å bekrefte en mulig feilaktig slutning.

Den andre styrken til trinn 3 ligger i at det, til motsetning fra forrige trinn, legges opp til at en skal lage «to til tre prinsipielt forskjellige handlemåter» (Hærens Våpenskole, 2010, s.26) som viser ytterpunktene av hva som er mulig. Det er et tydelig eksempel på hva både Lai (1999) og Kirkebøen (2007) anbefaler mot blant annet 'overkonfidens' og 'bekreftelsesfellen' – å *vurdere det motsatte*.

En tredje styrke ved HPBPs trinn 3 er at etter planen er valgt kan kompanisjefen, med sin stab eller sine troppssjefer, krigsspille planen. Krigsspillet tar form ved at man stegvis går gjennom planen med aksjon-reaksjon-motaksjon (Hærens skole for taktikk og operasjoner [HSTO], 2010). En person spiller *djevelens advokat* og søker å fremtvinge *hva hvis-tenkning* som er med på å ta høyde for blant annet 'representativitetsheuristikken', 'overkonfidens' og 'bekreftelsesfellen' (Lai, 1999). HPBP refererer når det gjelder krigsspillet til *Stabshåndbok for Hæren*<sup>8</sup> (HSTO, 2010) som fremstiller en oversikt over hvordan personell må forholde seg under krigspill:

---

<sup>8</sup> Det refereres i HPBP til *FR 3-1* som i desember 2010 ble erstattet av *Stabshåndbok for Hæren – Plan og beslutningsprosessen* (Hærens Våpenskole, 2010, s.28; HSTO, 2010, s.3).



**Alt personell som deltar i krigsspill, må:**

- Forholde seg objektive, og ikke tillate at deres egen oppfatning om hva sjefen ønsker, påvirker spillet. Deltakerne må unngå å forsvare en spesifikk handlemåte selv om de selv har vært med på utviklingen av den
- Loggføre nøyaktig fordeler og ulemper med hver handlemåte etter hvert som de avdekkes
- Vurdere kontinuerlig egnethet, gjennomførbarhet, akseptbarhet, forskjellighet og kompletthet med hensyn til alle handlemåter. Dersom en handlemåte ikke møter disse kravene, skal den avvises
- Unngå å trekke forhastede slutninger, for deretter å samle fakta som støtter denne feilslutningen
- Unngå å sammenligne én handlemåte med andre handlemåter under krigsspillet. Dette gjennomføres under steget sammenligning av handlemåtene.

Figur 4 - Kriterier for Krigsspill (HSTO, 2010, s.97).

Følges rådene i denne figuren ser vi ut fra teoridelen at beslutningsfeller som 'bekreftelsesfellen', 'å stupe i det', 'å skyte fra hofta' og 'overkonfidens' kan bli tatt høyde for.

Et fjerde aspekt ved trinn 3 kan være både en styrke og svakhet. HPBP presiserer at «[p]lanen må bygge på konklusjonene fra vurderingen av faktorene. Det må være en rød tråd fra hva man sier om lendet og fienden til hva avdelingen skal gjøre» (Hærens Våpenskole, 2010, s.27). Dette er med på å ta høyde for beslutningsfeller som 'å skyte fra hofta' og 'tilgjengelighetsheuristikk' ved at informasjonen struktureres og vurderes helhetlig og systematisk. Samtidig kan det være en svakhet opp mot feller som 'bekreftelsesfellen' og 'overkonfidens' ved at man lar alle egne vurderinger støtte opp under en forutinntatt konklusjon. Her kunne HPBP kanskje bedre tatt høyde for beslutningsfeller ved å legge opp til en metodikk med større fokus på å avkrefte slutninger.

Svakhetene ved trinn 3 kan deles i to. Den først svakheten er at informasjonsmengden som skal sammenfattes er stor og kompleks. Dette kan skape utfordringer opp mot den helhetlige metoden. Å sy sammen all informasjon til en fornuftig plan, kan være en utfordring for kompanisjefen. Vår begrensede kognitive kapasitet gjør at vi her kan disponeres for beslutningsfellen 'å skyte fra hofta' (Kahneman, 2012; Russo & Schoemaker, 1989). 'Å skyte fra hofta' kan få større innflytelse i trinn 3 enn trinn 2 dersom den helhetlige metoden

benyttes. Ser vi igjen på valg av metode etter erfaring, finner vi at denne styrken også kan bli en svakhet. Dersom kompanisjefen feilvurderer sin ekspertise opp mot situasjonen, og velger å få bekreftet en løsning som kan tendere mer mot heuristikker og beslutningsfeller enn mot intuitiv ekspertise, kan dette få uheldige konsekvenser for avgjørelsene som fattes (Kahneman & Klein, 2009).

Den andre svakheten går på at det å lage detaljerte fremtidsplaner forbindes med stor usikkerhet (Kahneman, 2012). Kahneman (2012) fremhever at desto mer detaljert vi lager en plan, desto mer tror vi på den. Vi kan ende opp med *en plan som blir bedre enn virkeligheten*. Når det kommer til utførelsen er dette selvsagt ikke mulig, og faren ved en for detaljert plan er at man i gjennomføringen ikke evner å endre planen opp mot virkeligheten, men søker å gjøre trekk for å få planen til å stemme. Denne svakheten knyttes til beslutningsfellen 'representativitet' da nettopp detaljrikdom i planen gjør den representativ for beslutningstakeren (Lai, 1999).

Sett opp mot problemstillingen ser vi at trinn 3 står relativt sterk mot beslutningsfeller. Dette av tre grunner: beslutningsmetode kan velges, motstridene planer vurderes og planen krigsspilles. Av disse grunnene ser trinnet ut til å stå spesielt sterkt mot 'bekreftelsesfellen' og 'overkonfidens'. At styrkene i trinn 3 er tett knyttet til selve beslutningspunktet, valg av plan, styrker antagelig ytterligere HPBP i å ta høyde for beslutningsfeller. Svakheten ved trinnet ligger i informasjonsmengden og de kompleks sammenhengene som må sees, som kan lede mot 'å stupe i det-fellen'. I tillegg kan de detaljerte planene som søkes lagd, minske HPBPs evne til å ta høyde for 'representativitetsheuristikken'.

#### **4.6 Trinn 4 – Utvikling av planen og Trinn 5 – Gjennomgang og kontroll av planen**

Oppgaven finner et aspekt ved trinn 4 og to ved trinn 5 som påvirker hvordan beslutningsfeller tas høyde for. Aspektet ved trinn 4 er at på samme måte som prosessene i trinn 1 ser ut til å kunne påvirke kompanisjefen, ser prosessene i trinn 4 ut til å påvirke troppssjefene. HPBP presiserer at ordremøte «skal tilstrebes holdt ansikt til ansikt med ordregruppen» (Hærens Våpenskole, 2010, s.28) for å tilrettelegge for oppklarende spørsmål og å se hvordan troppssjefene forstår ordren. Selv om dette er skrevet i beste hensikt og tjener både motivasjon og forståelse av oppdraget, kan det lede mot beslutningsfeller.

‘Bekreftelsesfellen’, ‘konsistent informasjon’, ‘rekkefølge effekter’ og ‘representativitetsheuristikken’ er eksempler på feller som kan påvirke troppssjefenes videre beslutningsprosess på samme måte som beskrevet i de foregående trinnene. Her ser vi at HPBP i liten grad er med på å ta høyde for at beslutningsfeller ikke forplanter seg fra et nivå til et annet.

Det første aspektet ved trinn 5 er når HPBP her beskriver at man skal ta høyde for at situasjonen endrer seg, noe som er med på å motvirke ‘representativitet’ og de detaljrike fremtidsbildene (Hærens Våpenskole, 2010;Lai, 1999). Det andre aspektet fremkommer når HPBP uttrykker at planen kan justeres etter tilbakelesning fra underordnede. Dette er eksempel på å *spørre andre* og å *reformulere oppdraget*, som i følge Russo & Schoemaker (1989) kan motvirke ‘å stupe i det’ og ‘probleminnramming’.

Opp mot problemstillingen konkluderer oppgaven at HPBPs trinn 4 og 5 i varierende grad tar høyde for beslutningsfeller. Trinnene svekkes i form av at de samme mekanismene som er beskrevet i trinn 1 og 2, gjør at beslutningsfeller som ‘representativitet’ og ‘bekreftelsesfellen’ kan overføres fra kompaninivået og ned til troppsnivået. Trinnene styrkes derimot i å ta høyde for fellene ‘representativitet’, ‘å stupe i det’ og ‘probleminnramming’ ved at trinn 5 tilrettelegger for å endre planen dersom situasjonen eller innspill fra underordnede tilsier det.

#### **4.7 HPBP som helhet**

For å svare på problemstillingen vil oppgaven her drøfte hvordan hele HPBP, sett under et, tar høyde for beslutningsfeller. Første aspekt ved HPBP som helhet er at den er tydelig på hvordan kompanisjefen skal vurdere frem til beslutningen om handlemåte fattes. Dette svekker evnen til å ta høyde for beslutningsfellen Lai (1999) beskriver som ‘manglende beslutningsstrategi’. HPBP legger ikke opp til at en skal gjennomføre metabeslutninger om hvordan beslutninger skal tas, og trekker først inn i trinn 3 et valg av beslutningsstrategi – intuitiv eller analytisk (Lai, 1999; Hærens Våpenskole, 2010). Her synes ikke oppgave å se at valget handler om en overordnet endring opp mot hvordan beslutningen skal fattes, men snarere en beslutning om hvordan de foregående konklusjoner skal sammenfattes. Maslow (1966) skrev at «I suppose it is tempting, if the only tool you have is a hammer, to treat everything as if it were a nail» (s.15). Ut fra dette sitatet, sett opp i mot kompleksiteten og

variasjonen i Hærens oppgaver, kan det tenkes at hele HPBP som prosedyre kan være med på å forsterke effektene ved ‘manglende beslutningsstrategi’.

På den andre siden presiserer HPBP tidlig at metodikken er normativ, og at den derfor må tilpasses situasjonen man står overfor (Hærens Våpenskole, 2010). Styrken her ligger i at metoden tilpasses til virkeligheten og ikke motsatt. Oppgaven mener at dette ikke er nok til å ta høyde for ‘manglende beslutningsstrategi’, men at det kan være med på at valgt strategi et større anvendelsesområde. HPBP kunne muligens tatt bedre høyde for ‘manglende beslutningsstrategi’ ved å legge inn metaspørsmål av typen; *hva er det ved situasjonen som taler for og mot å nytte denne beslutningsstrategien?*

Kirkebøen (2007, s.193) skriver at ansvarliggjøring av en beslutning nødvendigvis ikke er bra. Beslutningstakeren søker ofte en beslutning som han mener er konsistent med synspunktene til de man er ansvarlig overfor. I tillegg velges gjerne argumenter som lett kan begrunnes dersom man vet at man må stille til ansvar (Kirkebøen, 2007). Slik kan ansvarliggjøring muligens lede mot beslutningsfeller som ‘gruppetenkning og ‘bekreftelsesfellen’. Opp mot HPBP gjøres dette gjeldende ved at kompanisjefen er del av et ordrehierarki hvor vurderinger gjøres i den hensikt at overordnet plan skal fungere. Dette kan videre knyttes til Kahneman og Tverskys (1979) prospektteori der tapsaversjonen er større enn vinningsgleden. Å måtte fortelle sin sjef at hans plan ikke vil lykkes kan oppleves som et tap for kompanisjefen. På godt og vondt kan det øke kompanisjefens tilbøyelighet til å søke informasjon og vurderinger som søker å få oppdraget løst. Ut ifra teorien om hvordan fellene motvirkes kan HPBP for å ta høyde for dette legge inn enkelte metaspørsmål. For eksempel kan spørsmål som *hvilken informasjon går i mot overordnet plan og hva motstrider vurderingene* være med på å aktivere vår kritiske resonering. HPBP stiller spørsmål om *hvorfor* man skal løse det gitte oppdrag, men dette er i den hensikt å forstå sin plass i overordnet plan og kan således ikke sies å motvirke beslutningsfellene her nevnt.

Sett opp mot problemstillingen kan det se ut som at HPBP som helhet kan stå noe svakt mot beslutningsfeller som ‘manglende beslutningsstrategi’, ‘gruppetenkning’ og ‘bekreftelsesfellen’. HPBP kan muligens ta bedre høyde for beslutningsfeller ved å inkludere enkelte meta- og kontrollspørsmål omkring hvordan beslutningen tas og hvilke alternativer som forefinnes.



## 5. Konklusjon

Hensikten med denne oppgaven er å se på hvordan HPBP tar høyde for beslutningsfeller. For å svare på problemstillingen sammenligner oppgaven prosedyrepektøyet HPBP med beslutningsteorier om beslutningsfeller. Etter avgrensninger og begrepsavklaring presenteres beslutningsteorier og HPBP. Etter premissgivende drøfting er teoriene og HPBP drøftet opp mot hverandre, og problemstillingen, med utgangspunkt i HPBPs oppbygning.

Oppgaven finner at HPBP i varierende grad tar høyde for beslutningsfeller. I tillegg finner oppgaven at det varierer både mellom trinnene i beslutningsprosessen, og i forhold til de forskjellige beslutningsfellene. De viktigste svakhetene ser ut til å ligge i trinn 2 og i HPBP som helhet. Svakhetene kan tilskrives tre kjernepunkter: manglende spørsmål om hva man ikke vet, manglende spørsmål om hva om motstrider vurderingene og manglende meta- og kontrollspørsmål om hvordan beslutninger tas. En annen svakhet som bør trekkes frem, er at det kan virke som om beslutningsfeller vil kunne forplante seg fra kompaninivået til troppsnivået som følge av hvordan prosessen er lagt opp.

Når det gjelder styrkene til HPBP ligger disse hovedsakelig i trinn 3, mens trinn 1, 4 og 5 i varierende grad tar høyde for beslutningsfeller. Viktige elementer av styrkene til HPBP kan virke å være knyttet opp mot selve beslutningspunktet, noe som kanskje kan øke HPBPs evne til å ta høyde for beslutningsfeller. Styrkene som der er med på å ta høyde for beslutningsfeller skjer gjennom at beslutningsmetode tilpasses erfaring, at motstridende planer vurderes og at planen krigsspilles.

Oppgaven har vist at HPBP på en relativt god måte kan ta høyde for beslutningsfeller som 'probleminnramming', 'ønsketenkning', 'å skyte fra hofta' og 'overkonfidens'. Videre at 'å stupe i det', 'representativitet' og 'bekreftelsesfellen' i varierende grad kan tas høyde for, mens beslutningsfeller som 'konsistent informasjon', 'rekkefølge effekter', 'forankring', 'manglende beslutningsstrategi' og 'gruppetenkning' i mindre grad kan tas høyde for.

Funnene i oppgaven kan tyde på at beslutningsfeller innenfor enkelte områder kan tas høyde for på en bedre måte, noe som kanskje kan løses gjennom å inkorporere enkle kontrollspørsmål. Samtidig tyder enkelte av funnene på at HPBP prosedyrens utforming har noe å si for hvorvidt, og hvordan kompanisjefen blir formet i sin beslutningstaking. Dette kan

være viktig for en kompanisjef å legge seg på minnet, og kanskje spesielt i nye situasjoner hvor ekspertintuisjon i liten grad kan benyttes og hvor prosedyreverktøyet kanskje ikke er egnet beslutningsstrategi.

Videre kan funnene i oppgaven tyde på at enkelte av beslutningsfellene, og dermed systematiske feil i beslutningene, blir overført mellom trinnene. Dette kan kanskje være av interesse for videre studier; å se på hvorvidt og hvordan beslutningsfeller overføres mellom nivåer. Et annet aspekt fra oppgaven som videre forskning kan bygge på er hvordan beslutningsfeller i praksis blir tatt høyde for under plan og beslutningsprosessen.

## Kildeliste:

- Brun, W. & Kobbeltvedt, T. (2006). *Beslutningstaking i operative situasjoner*. I Eid, J. & Johnsen, B.H. Operativ Psykologi (2006). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Clausewitz, C. (1968) *On War*. London: Penguin Books Ltd. Oversatt av Routledge & Kegan Paul Ltd 1908.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hammond, J. S., R. L. Keeney & H. Raiffa. (2001). *The Hidden Traps in Decision Making*. I ([1965],[1966],[1989],[1998],[2000],2001). Harvard Business Review on Decision Making . Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review*. London: SAGE Publications Ltd.
- Hærens skole for taktikk og operasjoner [HSTO]. (2010). *Stabshåndbok for Hæren – Plan- og beslutningsprosessen*. HSTO
- Hærens Våpenskole. (2010). *Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron*. Rena: Hærens Våpenskole
- Johannessen, A., Tufte P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. Oversatt av Eivind Lilleskjæret og Gunnar Nyquist. Pax Forlag.
- Kahneman, D. & Klein. G. (2009). *Conditions for Intuitive Expertise*. I American Psychologist September 2009.
- Kahneman, D. & Tversky, A.(1979). *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. Econometrica.
- Kirkebøen, G. (2007). *Skjevheter i fagfolks skjønn – hvordan kan beslutningstaking forbedres*. I Sunnevåg, K.J. (2007). *Beslutninger på tynt informasjonsgrunnlag*. Trondheim.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power*. Cambridge, MA: MIT press.
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Maslow, A. H. (1966). *Psychology of Science*. New York: Harper & Row
- Russo, E. J. & Schoemaker P. J. H. (1989) *Decision Traps*. New York: Simon & Schuster
- Sunzi. (1999.) *The Art of War*. Oversatt av Lin Wusun. Beijing: Foreign Languages Press
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Tillegg A: Bedømming i uvisshet: Heuristikker og skjevheter. I Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*.