

# Hærens plan og beslutningsprosess i møte med intuitiv beslutningstaking

- *Er Hærens plan og beslutningsprosess på kompaninivå egnet for intuitiv beslutningstaking?*



**KRIGSSKOLEN**

**Hans Marius Markestad**

Bachelor i militære studier – ledelse og landmakt

Emne Fordypning

Krigsskolen

2017

Antall ord: 9998

Denne siden er med hensikt blank.

## Forord

”Å redusere usikkerhet gjennom å ta beslutninger er kjernen i ledelse (...)” (Arnulf, 2012, s. 28).

Den første gangen jeg hørte utsagnet til Arnulf var i en forelesning på Krigsskolen, som del av ledelsesundervisningen i emne 4 - Ledelse av operasjoner. Utsagnet førte til en økt interesse for beslutningstakingens rolle i ledelse, hvordan beslutningstaking faktisk foregår, og hvilke faktorer som påvirker graden av suksess i beslutningsprosessen.

Da jeg gikk på befalsskolen ble jeg introdusert for ”stridsledelse”, og i forlengelsen av det kompleksiteten ved å skulle ta beslutninger i uoversiktlige situasjoner med svært lite tid til rådighet. Kunsten å beherske denne typen beslutningstaking fascinerte meg.

Denne oppgaven har gitt meg muligheten til å fordype meg innenfor et tema som har fascinert meg over en lengre periode, i rammen av Hærens valgte plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron.

Det har vært en spennende, utfordrende, tidvis svært hektisk, og givende arbeidsprosess. Jeg vil rette en stor takk til min veileder kaptein Lars Eldal for særdeles god veiledning underveis i arbeidsperioden. Veiledningen har bidratt til økt refleksjon rundt de valg jeg har tatt, og slik sett ført til et større læringsutbytte og bedre kvalitet på oppgaven.

Linderud, mars 2017

Hans Marius Markestad

## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Begrepsavklaringer.....	3
<b>2</b>	<b>Metode</b> .....	<b>4</b>
2.1	Valg av metode.....	4
2.2	Anvendt metode.....	4
2.3	Metodekritikk.....	6
2.4	Kilder og kildekritikk.....	7
<b>3</b>	<b>Teori</b> .....	<b>9</b>
3.1	Gjenkjenningsbasert beslutningstaking.....	9
3.1.1	RPD-modellen.....	9
3.1.2	Forutsetninger for intuitiv beslutningstaking.....	12
3.1.3	Situasjonsbevissthet.....	13
3.2	Heuristikker og beslutningsfeil.....	13
3.2.1	System 1 og system 2.....	14
3.2.2	Heuristikker.....	15
3.2.3	Beslutningsfeil.....	16
3.2.4	Prospektteori.....	17
<b>4</b>	<b>Empiri</b> .....	<b>19</b>
4.1	Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron.....	19
4.1.1	Oppbygning.....	19
4.1.2	Trinnes sentrale komponenter og funksjoner.....	20
<b>5</b>	<b>Drøfting</b> .....	<b>22</b>
5.1	Trinn 1 – Mottak av oppdrag.....	22
5.2	Trinn 2 – Oppdragsanalyse.....	24
5.3	Trinn 3 – Utvikling av handlemåter.....	27
5.4	Trinn 4 – Utvikling av planen.....	29
5.5	Trinn 5 – Gjennomgang og kontroll av planen.....	30
<b>6</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Forslag til videre forskning og endringer av håndboken</b> .....	<b>34</b>
<b>8</b>	<b>Referanseliste</b> .....	<b>35</b>

## Figurliste:

Figur 1: RPD-modellen - variasjon 1, 2 og 3 (Klein, 1998, s. 25).....	11
Figur 2: RPD-modellen - integrert (Klein, 1998, s. 27).....	12

# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn

”The ability to make fast and accurate decisions is fundamental to success in war.”  
(Matthews, 2014, s. 53).

Den militære profesjon er særegen grunnet konteksten den i ytterste konsekvens skal utøve sitt virke i. I denne konteksten vil ledere og deres medarbeidere rutinemessig bli nødt til å delta i handlinger som setter deres fysiske og psykiske helse i fare (Sweeney, Matthews, & Lester, 2011, s. 4). Beslutningene som fattes i slike situasjoner kan utgjøre forskjellen på liv eller død, og ha stor innvirkning på hvorvidt man lykkes med sitt oppdrag. Et mislykket oppdrag kan føre til at politiske målsetninger ikke nås (Clausewitz, 1984, s. 87 -88), og at legitimiteten i befolkningen svekkes. Friksjon er det som gjør at selv det enkle i krig blir vanskelig, og omfavner alle de påvirkende faktorer som ikke er forårsaket av en deltakende part (Clausewitz, 1984, s. 119 - 120; Høiback, 2012, s. 97). For en profesjon som utøver sitt virke i en så kompleks og krevende kontekst, er kunnskap om beslutningstaking svært viktig og relevant for dens utøvere.

Beslutningstaking deles i to hovedretninger: intuitiv og analytisk beslutningstaking. De to retningene skiller hovedsakelig ved hvor lang tid det tar å fatte en beslutning, med utspring i hvor mye mental anstrengelse som kreves, samt hvor nøyaktige og hensiktsmessige løsningene de oppnår er (Kahneman, 2012, s. 26; Klein, 1998, s. 30). Denne oppgaven vil ta for seg den vanligste formen for intuitiv beslutningstaking - *gjenkjenningbasert beslutningstaking* (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s. 163). Det innledende sitatet belyser viktigheten av raske og nøyaktige beslutninger i krig, og understreker således viktigheten av å lykkes med gjenkjenningbasert beslutningstaking. Moderne våpen- og kommunikasjonssystemer gjør at stridsrytmen i dagens krigføring er særdeles rask, noe som fører til at beslutningstakere må være i stand til å fatte hensiktsmessige beslutninger på svært kort tid (Matthews, 2014, s. 53).

Hæren benytter en fastsatt prosedyre for hvordan beslutninger skal fattes ved planlegging av operasjoner på kompaninivå. Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron (HPBP KP/ESK) har til hensikt å sikre at beslutningene som fattes er raske og hensiktsmessige, og at de er basert på grundige og presise vurderinger, selv under tidspress (Hærens Våpenskole, 2010, s. 5). Et slikt verktøy er særdeles nyttig siden mennesker har en begrenset kognitiv kapasitet, og ofte begår feil når beslutninger skal fattes (Kahneman, 2012, s. 29 - 30).

Denne oppgavens hensikt er å avdekke om HPBP KP/ESK er mangelfull ved anvendelsen av gjenkjenningbasert beslutningstaking. Hensikten forutsetter at deskriptive beslutningstakingsteorier<sup>1</sup> er gjeldende for håndbokens prosess, som følger en normativ<sup>2</sup> metodikk. Normative metoder innebærer at beslutningstakeren kan vurdere og sammenligne flere løsningsforslag, noe som ikke er forenlig med Kleins forklaring av RPD-modellen (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s. 160; Klein, 1998, s. 26). Normative modeller fremstår således som bedre egnet for analytisk beslutningstaking. Rasjonalet bak hensiktens forutsetning er at forholdet mellom analytisk og intuitiv beslutningstaking er dynamisk. Kahneman går så langt som å si; ”System 1 genererer fortløpende forslag til System 2 (...). Hvis System 2 godkjenner dem, blir inntrykk og intuisjoner til overbevisninger, og impulser blir til viljehandlinger.”<sup>3</sup> (Kahneman, 2012, s. 30). Gjenkjenningbasert beslutningstaking er dermed et element som vil prege beslutningsprosessen håndboken beskriver, uavhengig om den gjennomføres analytisk eller intuitivt. Hvorvidt håndboken er egnet for denne formen for beslutningstaking er således høyst relevant.

## 1.2 Problemstilling

I hvilken grad er trinnene i Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron egnet for bruken av gjenkjenningbasert beslutningstaking?

---

<sup>1</sup> Deskriptive beslutningsteorier beskriver hvordan beslutninger fattes under virkelighetsnære forhold (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s. 160).

<sup>2</sup> En normativ metodikk for beslutningstaking angir hvordan beslutninger skal fattes for at resultatet skal bli optimalt (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s. 160).

<sup>3</sup> System 1 og System 2 er begreper som representerer intuitiv og analytisk tenkning (Kahneman, 2012, s. 26 - 27). De vil forklares ytterligere i oppgavens teorikapittel.

### 1.3 Begrepsavklaringer

Sentralt i oppgavens problemformulering står begrepet *gjenkjenningbasert beslutningstaking*, som er en oversettelse av *Recognition Primed Decision-Making* (RPD) (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s. 163). Den norske oversettelsen vil være begrepet som nyttes i oppgaven, samt forkortelsen ”RPD”.

Beslutningsfeil eller beslutningsfeller er andre omtaler for ordet bias, som betyr skjevhet (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s. 174). De tre begrepene vil betraktes som synonymer i denne oppgaven, og *beslutningsfeil* vil hovedsakelig nyttes. Relevante beslutningsfeil vil bli redegjort for i oppgavens teorikapittel.

## 2 Metode

Dette kapittelet har til hensikt å styrke troverdigheten til oppgavens funn. Det viktigste kapittelet gjør for å oppnå denne hensikten er å presentere mine metodiske valg og begrunnelsene for disse, samt presentere min anvendte metode som beskriver hvorledes jeg skal gå frem for å besvare problemstillingen. Ved å være transparent omkring dette vil oppgavens reliabilitet og funnes validitet styrkes (Dalland, 2012, s. 52).

### 2.1 Valg av metode

For å være i stand til å bedømme hvorvidt trinnene i HPBP KP/ESK er egnet for bruken av RPD har det vært nødvendig for meg å få en dyptgående forståelse for intuitiv beslutningstaking. På grunn av dette behovet fremstår kvalitativ metode innenfor den samfunnsvitenskapelige metodelæren som et hensiktsmessig valg (Dalland, 2012, s. 112-113). Dette valget understøttes ytterligere av at oppgaven ikke skal undersøke hvordan håndboken anvendes, men om den er konstruert for å muliggjøre bruken av RPD. Dette gjør at bruken av en kvantitativ metode og intervjuer ikke er egnet for denne oppgaven. Videre har jeg hatt et behov for å se eksisterende litteratur og forskning fra fagområdet i lys av HPBP KP/ESK, for således å kunne avgjøre hvorvidt trinnene i håndboken er egnet for bruken av gjenkjenningbasert beslutningstaking. Dette behovet gjør at litteraturstudie fremstår som en godt egnet metode å anvende (Befring, 2007, s. 51). HPBP KP/ESK behandles som empiri i denne oppgaven da den ikke er en vitenskapelig teori. Videre anses den å være bygd på kunnskap Hæren har ervervet seg gjennom erfaring. I forlengelsen av dette betraktes den som Hærens utsagn om hvordan beslutningstaking skal etterstrebes gjennomført i virkeligheten. Dette er forhold som kjennetegner empiri (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010, s. 36; Dalland, 2012, s. 115), hvilket understøtter at håndboken behandles som dette.

### 2.2 Anvendt metode

De initiale søkene etter litteratur til denne oppgaven baserte seg på forkunnskap jeg hadde ervervet meg fra undervisning på Krigsskolen. Jeg søkte innledningsvis bredt, og nyttet søkeordene: intuitiv beslutningstaking, beslutningsteori, militær beslutningstaking og deres engelske varianter. Jeg nyttet primært Google Scholar og databaser hos EBSCOhost under



søkene, hvorav Academic Search Elite og PsycARTICLES var de viktigste. Jeg nyttet også databasene til Krigsskolens bibliotek i mine søk. HPBP KP/ESK fikk jeg utlevert i forbindelse med undervisning på Krigsskolen, og etter forespørsel verifiserte Hærens Våpenskole at denne utgaven er gjeldende.

For å finne ut hvilke forskere som var sentrale for oppgaven så jeg på litteraturlistene til de forskjellige bøkene og artiklene jeg hadde funnet, i den hensikt å identifisere gjengangere. Gary Klein utpekte seg som en av de viktigste skikkelsene innenfor ”Naturalistic Decision Making”-retningen<sup>4</sup>, og på grunn av hans arbeid med gjenkjenningsbasert beslutningstaking er han en ufravikelig kilde for denne oppgaven. Videre utpekte Daniel Kahneman seg som svært sentral innenfor forskning som omhandler heuristikker<sup>5</sup> og beslutningsfeil.

For å besvare oppgavens problemstilling er det nødvendig å avdekke: (1) hvilke beslutningsfeil som kan begås ved å bruke gjenkjenningsbasert beslutningstaking og forenklingsstrategier i det enkelte trinn; (2) det enkelte trinns motstandsdyktighet ovenfor beslutningsfeil og feilaktig bruk av forenklingsstrategier; (3) hvilke funksjoner i det enkelte trinn som gjør, eller ikke gjør, trinnet egnet for bruken av RPD. For at dette skal være mulig å avdekke vil oppgavens teorikapittel redegjøre for gjenkjenningsbasert beslutningstaking, heuristikker og beslutningsfeil, samt andre teoretiske konsepter som har en avgjørende betydning for disse. Empirikapittelet vil beskrive hva det enkelte trinn i HPBP KP/ESK innebærer, og dermed belyse hva som kan føre til at beslutningsfeil blir begått. Deretter vil kapittelet presentere funksjoner og komponenter fra det enkelte trinn som bidrar til å motvirke beslutningsfeil, samt muliggjøre bruken av RPD. Påfølgende kapittel vil bruke de tre forholdene som må avdekkes som faktorer, og med bakgrunn i teori- og empirikapittelet vil svar omkring disse danne argumenter for eller imot egnetheten til det enkelte trinn ved bruken av RPD. Argumentene vil nyttes for å drøfte hvorvidt det enkelte trinn er egnet for bruken av gjenkjenningsbasert beslutningstaking, noe som vil resultere i delkonklusjoner om det enkelte trinn. Argumenter vil fremmes i faktorenes oppgitte rekkefølge. Delkonklusjonene fra drøftingskapittelet danner grunnlaget for oppgavens konklusjon, og denne vil fremheve oppgavens viktigste funne for å gi et helhetlig svar på problemstillingen.

---

<sup>4</sup> ”Naturalistic Decision Making” forkortes ”NDM” (Zsambok, 1997, s. 3). NDM-retningen forklares nærmere i teorikapittelet.

<sup>5</sup> ”En heuristikk er en forenklet metode for å komme frem til et svar og brukes om strategier i problemløsnings- og vurderingsoppgaver.” (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s 169).

Grunnen til at trinnene i HPBP KP/ESK velges som rammeverket for drøftingen er at de representerer svært forskjellige funksjoner ved plan og beslutningsprosessen. Dette gjør det vanskelig å generalisere disse uten at vesentlige forhold utelukkes. De innehar også svært forskjellige funksjoner og mekanismer, noe som gjør hvert trinn unikt i forhold til de tre faktorene. Ved å avdekke hvorvidt det enkelte trinn er egnet for RPD vil håndbokens helhetlige egnethet kunne vurderes, og eventuelle mangler påpekes. Således vil oppgaven oppfylle sin hensikt.

### **2.3 Metodekritikk**

Denne oppgaven er utelukkende basert på min tolkning av skriftlige kilder. Mine forventninger til arbeidet og dets resultater kan dermed ha hemmet min objektivitet. Således kan oppgavens reliabilitet og funnenes validitet ha blitt svekket. En slik svekkelse vil motvirkes ved å redegjøre for egen forforståelse (Befring, 2007, s. 52; Johannessen et al. 2010, s. 38 - 39).

Min egen forforståelse var snever når jeg begynte arbeidet med denne oppgaven, og den hadde ikke grobunn i teoretiske synspunkter. Jeg hadde en oppfattelse om at intuitiv og analytisk beslutningstaking var to adskilte systemer, som samhandlet i liten grad. Beslutningsfeil var etter min oppfattelse fenomener som simpelthen oppsto, og det eneste som kunne motvirke disse var at beslutningstakeren ervervet seg erfaring og kunnskap. Basert på dette hadde jeg en formening om at Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron utelukkende egnet seg for analytisk beslutningstaking, og at dens trinn ikke var tilpasset bruken av gjenkjenningsbasert beslutningstaking. Denne forforståelsen kan ha ført til at jeg har vektet kilders ytringer ulikt og urettmessig, og dermed gjort oppgavens funn til gjenstand for diskusjon. En slik svekkelse kan motvirkes ved å søke etter informasjon som motsier ens egen forforståelse (Dalland, 2012, s. 118), hvilket jeg aktivt gjorde når jeg leste teori om temaet. I tillegg er drøftingens faktorer utformet slik at en faktor fremmer argumenter som understøtter bruken av RPD, en faktor fremmer argumenter som taler imot bruken av RPD, og en faktor kan fremme argumenter som både taler for og imot bruken av RPD i HPBP KP/ESK.

Vedrørende min valgte fremgangsmåte er vektingen av funnene i de forskjellige trinnene noe som kan svekke troverdigheten til oppgavens konklusjon, om ikke vektingsforholdet adresseres. Trinnenes innhold er svært forskjellig, noe som innebærer at gjennomførbarheten til RPD ikke vil være generisk mellom trinnene. Håndbokens prosess er bygd opp slik at slutningene som dannes i det enkelte trinn videreføres til det neste. Dette tilsier at beslutningsfeil som begås kan ha konsekvenser for påfølgende trinn og fremtidige vurderinger. Basert på dette vil gjennomførbarheten til RPD være like viktig i alle trinn, og drøftingens delkonklusjoner vil med bakgrunn i dette vektas identisk.

## 2.4 Kilder og kildekritikk

For å sikre at oppgavens hovedkilder er av høy kvalitet er en vurdering av disse nødvendig. Vurderingene som har blitt gjort omfatter kildenes relevans, troverdighet og ekthet. Den samlede vurderingen av troverdighet og ekthet avgjør hvorvidt en kilde er av høy kvalitet (Dalland, 2012, s. 74).

Hovedkilden for gjenkjenningbasert beslutningstaking er Gary Kleins bok *Sources of Power* (1998). Klein er i tillegg en sentral aktør i andre bøker og artikler oppgaven belager seg på som omhandler intuitiv beslutningstaking. En vurdering av Klein og hans arbeid har på grunn av dette vært ufravikelig. Arbeidet Klein og hans team gjorde som ledet frem til RPD-strategien var statlig finansiert, og de hadde svært få styrende føringer fra sin arbeidsgiver. Klein og teamet hans fikk jobbe i en årrekke med forskning og fremstilling av strategien før de presenterte sine funn (Klein, 1998, s. 7). Dette styrker kildens troverdighet og ekthet. RPD-strategien er i overenstemmelse med anerkjent forskning omkring intuitiv beslutningstaking, og den har blitt anvendt i en rekke domener (Kahneman & Klein, 2009, s. 516). Kildens ekthet og troverdighet styrkes ytterligere av dette. Relevansen kilden har for denne oppgaven er høy da gjenkjenningbasert beslutningstaking er en sentral tematikk i oppgaven.

Verkene til Daniel Kahneman og hans samarbeidspartner Amos Tversky er oppgavens hovedkilder vedrørende teori som omhandler heuristikker og beslutningsfeil. Kahnemans bok *Tenke, fort og langsomt* (2012), og artikkelen "Bedømming i uvisshet: heuristikker og skjevheter" (1974) som Kahneman og Tversky skrev sammen, er svært sentrale kilder for oppgaven. Andre supplerende kilder oppgaven nytter for å beskrive heuristikker og

beslutningsfeil baserer seg i stor grad på Kahneman og Tversky sitt arbeid, noe som styrker deres troverdighet og ekthet, samt understreker deres relevans for oppgaven. I 2002 mottok Kahneman nobelprisen i økonomi, blant annet for hans og Tversky sitt arbeid med prospektteorien (Kirkebøen, 2007, s. 179). At Kahneman mottok denne prisen representerer den store utfordringen med bruken av både han og Tversky som kilder. Deres arbeid er primært myntet mot næringsliv og økonomi, noe som svekker deres relevans for denne oppgaven. Således kan det ikke tas for gitt at deres teorier er gyldige for vurderingen av bruken av RPD i rammen av HPBP KP/ESK. For å motvirke feilaktig bruk av teorier omkring heuristikker og beslutningsfeil har det vært nødvendig å bruke flere kilder i redegjørelsen av disse tematikkene, for således å få et utfyllende syn på hvordan teoriene kan anvendes. De supplerende kildene baserer seg i stor grad på Kahneman og Tversky sitt arbeid, men de er rettet mot et allmenngyldig perspektiv.

## 3 Teori

### 3.1 Gjenkjenningsbasert beslutningstaking

Innenfor beslutningstakingsteori er NDM-retningen fremtredende. Retningen fokuserer på hvordan ekspert-intuisjon kan bidra til vellykket beslutningstaking, og omtales som ”(...) måten mennesker bruker sine erfaringer på til å fatte beslutninger i feltsituasjoner.” (Zsambok, 1997, s. 4).

I 1984 begynte Gary Klein og hans forskningsteam på en omfattende studie av brannmenn. Studien ble gjennomført på vegne av U.S. Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences. Klein og hans team skulle avdekke hvilke kognitive prosesser som påvirker beslutningstakeren under situasjoner preget av stress, samt fremme en anbefaling på hvordan disse prosessene kunne forsterkes, slik at riktige beslutninger kunne fattes til tross for de krevende forholdene slagfeltet innebærer. De intervjuet avdelingsledere i brannvesenet, som hadde en gjennomsnittlig tjenestetid på tjuetre år (Klein, 1998, s. 4, 7). Oppdagelsene Klein og teamet hans gjorde resulterte i utviklingen av RPD-modellen, som er et eksempel på en naturalistisk beslutningstakingsmodell<sup>6</sup> (Klein, 1997, s. 287).

#### 3.1.1 RPD-modellen

For å danne et empirisk grunnlag om hvordan brannmenn fatter beslutninger begynte Klein og forskningsteamet hans å identifisere forskjellige beslutningspunkter. Beslutningspunktene skulle bli gjenstand for nærmere undersøkelser, for således å avdekke hvilke strategier brannmenn brukte for å fatte beslutninger. De lagde fire kategorier som beskriver forskjellige strategier for beslutningstaking, og identifiserte totalt 156 beslutningspunkter. Felles for beslutningspunktene er at de finner sted i krevende ikke-rutinepregede situasjoner (Klein, 1998, s. 24).

Den første kategorien omhandler situasjoner hvor beslutningstakeren måtte velge en løsning basert på en rekke alternativer som ble presentert for vedkommende. Denne kategorien fikk navnet ”preselected options” (Klein, 1998, s. 23). Kategori nummer to er ”comparative

---

<sup>6</sup> Egen oversettelse av ”naturalistic decision making model”.

evaluation". Denne innebærer at beslutningstaking skjer ved å sammenligne flere løsningsforslag (Klein, 1998, s. 16, 23). Den tredje kategorien for beslutningsstrategier ble kalt "novel option". Denne strategien innebærer at en helt ny og kreativ løsning iverksettes (Klein, 1998, s. 24). Den fjerde og siste kategorien innebefatter beslutninger hvor et løsningsalternativ har blitt vurdert selvstendig. Hvis løsningsalternativet viste seg å være mangelfullt ble det forkastet, og et nytt alternativ ville igjen bli vurdert selvstendig. Hensikten med prosessen er ikke å finne den perfekte løsning, men en løsning som er god nok og egnet for situasjonen. Så lenge et løsningsalternativ ble vurdert på sine egne meritter, og var et resultat av gjenkjenning, ville tilfellet havne under denne kategorien. Dette skjedde uavhengig av hvor mange forkastede løsninger man hadde vurdert. Denne beslutningsstrategien ble kalt "Recognitional decision (singular evaluation)" (Klein, 1998, s. 19, 20, 24).

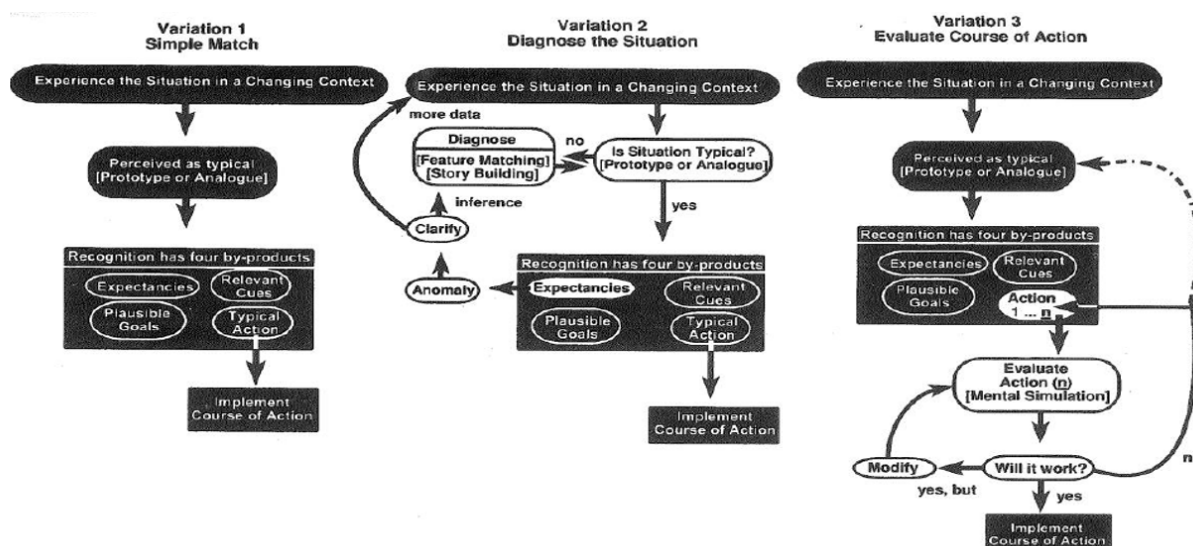
127 av de totalt 156 beslutningene som ble fattet var basert på gjenkjenning, og ble utført i henhold til "singular evaluation" metoden (Klein, 1998, s. 20). Det tilsvarer hele 81,41 %. For å beskrive hvordan avdelingslederne i brannvesenet fattet sine beslutninger laget Klein og teamet hans RPD-modellen. Modellens overordnede hensikt er å beskrive hvordan mennesker faktisk fatter beslutninger under situasjoner preget av tidspress, hvor forholdene er dynamiske, informasjonsgrunnlaget beslutningstakeren har er ukomplett og målene er tvetydige (Klein, 1997, s. 287). Modellens funksjon er å illustrere hvordan beslutninger kan fattes på grunnlag av erfaring og ekspertise, uten å måtte sammenligne flere løsningsforslag før man fatter en beslutning (Klein, 1997, s. 287).

Klein sier at det er fire faktorer som er sentrale for å gjenkjenne en situasjon, og således gjenkjenne en løsning som sannsynligvis vil lykkes. Ved å forstå; (1) hvilke målsettinger som er hensiktsmessige i den gitte situasjonen; (2) hvilke tegn ved situasjonen som er viktige; (3) hva man kan forvente videre i situasjonen; og (4) den typiske måten å reagere på i situasjonen, vil man gjenkjenne situasjonen og i forlengelsen av dette en løsning som sannsynligvis vil lykkes. Denne prosessen har Klein kalt "Simple Match", og den er en av tre variasjoner som inngår i RPD-modellen (Klein, 1998, s. 24 - 25).

I situasjoner som er komplekse vil ikke variasjon 1 være tilstrekkelig for å verken gjenkjenne situasjonen eller en egnet løsning. Beslutningstakeren vil i slike situasjoner ha behov for å tilegne seg mer informasjon, for således å kunne diagnostisere situasjonene ytterligere. Dette behovet kan oppstå ved at beslutningstakerens forventninger til situasjonen ikke blir møtt,

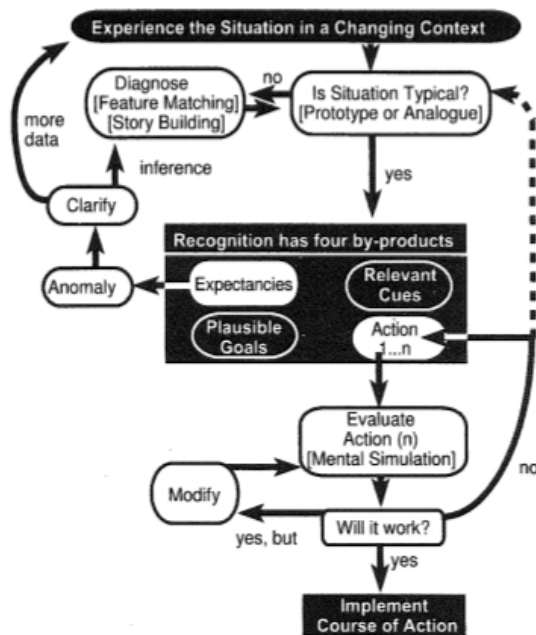
eller ved at sentrale tegn i situasjonen er uklare. Ved en uklar oppfattelse av sentrale tegn kan beslutningstakeren oppleve gjenkjennelse av flere lignende situasjoner. En slik prosess har Klein navngitt ”Diagnose the Situation”, og den er variasjon 2 innenfor RPD-modellen (Klein, 1998, s. 26).

Mental simulering er viktig ved intuitiv beslutningstaking, og har en sentral rolle i RPD-modellen. Mental simulering gir beslutningstakeren økt situasjonsbevissthet, og muliggjør evalueringsprosessen rundt hvorvidt en løsning er appliserbar i situasjonen man befinner seg i (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s. 163). Beslutningstakeren simulerer hvordan en handlemåte vil utspille seg, og appliserer, tilpasser eller forkaster den basert på resultatet av simuleringen. Denne prosessen kaller Klein ”Evaluate Course of Action”, og den er RPD-modellens tredje variasjon (Klein, 1998, s. 26).



Figur 1: RPD-modellen - variasjon 1, 2 og 3 (Klein, 1998, s. 25).

De tre variasjonene tjener hvert sitt formål, og sammen utgjør de Kleins ”Integrated version of recognition-primed decision model” (Klein, 1998, s. 27). Klein beskriver at funnene de gjorde i sin studie var svært åpenbare, og at det var dette som gjorde dem kraftfulle; ”Of course the RPD strategy was the strategy used most frequently.” (Klein, 1998, s. 28).



Figur 2: RPD-modellen - integrert (Klein, 1998, s. 27).

### 3.1.2 Forutsetninger for intuitiv beslutningstaking

NDM-konferansen i 1989 bidro til avdekkingen av åtte sentrale kontekstuelle faktorer som preger intuitiv beslutningstaking. Zsambok hevder at disse skiller NDM-retningen fra andre tradisjonelle paradigmer innenfor beslutningstaking, og de er således å betrakte som forutsetninger for intuitiv beslutningstaking. Ifølge Zsambok var det Orasanu og Connolly som identifiserte disse åtte (Zsambok, 1997, s. 5), og de er:

1. Ill-structured problems (not artificial, well-structured problems).
  2. Uncertain, dynamic environments (not static, simulated situations).
  3. Shifting, ill-defined, or competing goals (not clear and stable goals).
  4. Action/feedback loops (not one-shot decisions).
  5. Time stress (as opposed to ample time for tasks).
  6. High stakes (not situations devoid of true consequences for the decision maker).
  7. Multiple players (as opposed to individual decision making).
  8. Organizational goals and norms (as opposed to decision making in a vacuum).
- (Zsambok, 1997, s. 5).

Forutsetningene tildeles en plass i denne oppgaven for å understreke RPD sin gyldighet i konteksten HPBP KP/ESK sin beskrevne prosess gjennomføres i. Således bidrar de til å skape forståelse for hva som gjør at den enkelte beslutningsfeil kan bli begått.



### 3.1.3 Situasjonsbevissthet

Situasjonsbevissthet<sup>7</sup> er et sentralt aspekt for individets evne til å gjenkjenne situasjonen det befinner seg i. Ifølge Endsley bruker eksperter en holistisk prosess når de fatter beslutninger under realistiske forhold. Dette innebærer at situasjonsgjenkjenning og mønstermatching gjør individet i stand til å hurtig fatte en beslutning. På bakgrunn av dette mener Endsley at SA er en drivende faktor for NDM (Endsley, 1997, s. 269). SA blir dermed et viktig element for at gjenkjenningsbasert beslutningstaking skal føre til raske og hensiktsmessige løsninger.

Endsley definerer SA som persepsjon av sentrale elementer i situasjonen, forståelse omkring deres betydning, og projisering av deres tilstand i umiddelbar fremtid. Hun deler fenomenet således inn i tre nivåer. Det første SA-nivået innebefatter individets oppfattelse av tilstanden, dynamikkene og egenskapene til de relevante elementene i omgivelsene (Endsley, 1997, s. 270). Det andre SA-nivået omhandler et individs forståelse av den nåværende situasjonen. På dette nivået ses oppfattelsen fra det foregående nivået i lys av ens egne målsettinger, for således å skape en forståelse for elementenes betydning i den aktuelle situasjonen - man danner seg et holistisk bilde av omgivelsene. Det tredje SA-nivået er evnen til å forutse hva som vil skje med de oppfattede elementene i nærliggende fremtid. Dette er den høyeste formen for SA. Basert på en slik prediksjon kan beslutningstakeren velge en handlemåte som ivaretar egne målsettinger i den fremtidige situasjonen (Endsley, 1997, s. 271).

Ifølge Endsley vil en uerfaren beslutningstaker oppfatte elementer i omgivelsene like godt som en langt mer erfaren beslutningstaker, men når mening skal dannes og handlinger predikeres er erfaring en avgjørende faktor for at dette skal kunne gjøres hurtig (Endsley, 1997, s. 271). Individets grad av erfaring vil dermed være avgjørende for dets evne til å gjenkjenne situasjoner, og i forlengelsen av dette fatte raske og hensiktsmessige beslutninger.

## 3.2 Heuristikker og beslutningsfeil

Forskere innenfor heuristikker og bias-tilnærmingen har et skeptisk syn på beslutningstaking som baserer seg på erfaring. De mener at en slik form for beslutningstaking fører til beslutningsfeil, ved at vesentlige forhold ikke ivaretas av individets intuisjon i en

---

<sup>7</sup> Forkortes til SA på grunn av dets engelske ekvivalent: "situation awareness" (Endsley, 1997, s. 269).

beslutningsprosess (Kahneman & Klein, 2009, s. 517, 519). Dermed kan heuristikker og bias-tilnærmingen anses som NDM-retningens motsetning. Denne tilnærmingen får således stor betydning for gjennomførbarheten av RPD i rammen av HPBP KP/ESK. Dette delkapittelet vil begynne med en redegjørelse av Kahnemans systemtenkningsteori. Teorien anvendes ikke direkte i drøftingen, men den er en nødvendighet å ha med i oppgaven for å forstå fenomenene heuristikker og beslutningsfeil, samt det dynamiske forholdet analytisk og intuitiv beslutningstaking har.

### 3.2.1 System 1 og system 2

Kahneman mener hjernen nytter to systemer ved beslutningstaking. Han bruker et begrepspar som opprinnelig ble introdusert av psykologene Keith Stanovich og Richard West – system 1 og system 2 (Kahneman, 2012, s. 26).

- *System 1* virker automatisk og hurtig, 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).

Ved at de to systemene representerer forskjellige funksjoner kan det fremstå som om de er helt uavhengige av hverandre, dette stemmer ikke. Det vil alltid være et samspill mellom de to systemene. Selv når det analytiske system 2 er aktivt vil system 1 prosesser være involvert (Kirkebøen, 2012, s. 54). Likeså vil det intuitive system 1 utløse system 2-tenkning idet vanskeligheter oppstår, og det ikke selvstendig kan løse problemet. System 2 har en overvåkende funksjon frem til vanskeligheter oppstår, og bidrar således til at individet får høyest mulig ytelse for minst mulig anstrengelse (Kahneman, 2012, s. 31).

Majoriteten av det man tenker og gjør har sin oppstandelse fra det intuitive system 1. I kjente situasjoner gir system 1 relativt presise resultater, og de kortsiktige forutsigelsene er vanligvis korrekte. I tillegg er system 1 sine løsninger ofte raske og hensiktsmessige når en utfordring krever umiddelbare reaksjoner. System 1 har dog det Kahneman kaller skjevheter, som innebærer at systematiske feil kan begås. Det er heller ikke mulig å skru av system 1, det er alltid aktivt. Kombinasjonen av at system 1 alltid er aktivt og utsatt for systematiske feil kan

gå på bekostning av hvor hensiktsmessige beslutningene som fattes er, når et komplisert problem skal løses (Kahneman, 2012, s. 31).

### 3.2.2 Heuristikker

Heuristikker er forenklingsstrategier som gjør at kompliserte problemer kan løses hurtig og med et rimelig nøyaktig resultat. Mennesker har en begrenset kapasitet til å motta og bearbeide informasjon, derfor tyr vi til forenklingsstrategier. Bedømmingsheuristikker er det som i dagligtale omtales som tommelfingerregler. Slike forenklingsstrategier kan være svært nyttige, men de kan også føre til alvorlige og systematiske feil ved at de setter seg ut over reglene for logikk og sannsynlighetsberegning (Tversky & Kahneman, 1974, s. 449 - 450; Brun & Kobbeltvedt, 2006, s. 169). Det er fire bedømmingsheuristikker som anses som relevante for denne oppgaven, disse fire er: *tilgjengelighetsheuristikken*, *representativitetsheuristikken*, *forankring* og *affektheuristikken*.

Forankring innebærer bruken av *mentale ankere* som et utgangspunkt når nye forhold eller faktorer skal vurderes. Fenomenet som vurderes blir sammenlignet med individets mentale ankere, og hvorvidt forventningene omkring disse møtes avgjør om vurderingen blir positiv eller negativ. Forankring er ofte forklaringen på mange feilkilder ved beslutningstaking. De mentale ankerene man danner seg har sterk motstandsdyktighet, og fører ofte til at man blir ensidig, snever og forutinntatt i vurderings- og beslutningsprosessen (Lai, 1999, s. 46, 48).

Tilgjengelighetsheuristikken omhandler hvordan mennesker vurderer sannsynligheten for at noe skal skje og hvor hyppig det skjer, i forhold til hvor enkelt det er å tenke seg at denne typen hendelser forekommer. En måte denne heuristikken kan føre til skjevheter i bedømmingen på er gjennom *gjenkjenningsletthet*. Mennesker husker de situasjonene man nylig har opplevd, og de situasjonene som gjorde sterke inntrykk, bedre enn de man opplevde for lenge siden som ikke gjorde nevneverdige inntrykk (Tversky & Kahneman, 1974, s. 458).

Når sannsynlighet vurderes basert på graden av likhet mellom objekter eller hendelser kan det skyldes bruken av representativitetsheuristikk (Lai, 1999, s. 50). Ofte påvirkes ikke individers vurdering av likhet og representativitet av andre faktorer som burde bli tatt høyde for, som for eksempel *forhåndssannsynlighet*. Dette kan medføre alvorlige feil i bedømmingen ved at

grunnleggende fakta om fenomenet som vurderes blir neglisjert (Tversky & Kahneman, 1974, s. 450 - 451).

Affektheuristikk er basert på troen om at enhver stimuli mennesker blir utsatt for utløser en ubevisst affektiv vurdering. Denne affektive vurderingen har svært sterk påvirkningskraft ovenfor måten en situasjon eller et problem vurderes på, selv om de er svært kompliserte. Affektheuristikk påvirker således bedømmingen ved at følelser tillegges vurderingen, noe som i stor grad kan føre til skjevheter (Kahneman, 2003, s. 710).

### 3.2.3 Beslutningsfeil

Det totale antallet påviste beslutningsfeil er stort, og stadig voksende (Kirkebøen, 2007, s. 185). Felles for beslutningsfeilene er at de innebærer tankemåter som systematisk avviker fra normativ logikk (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s. 174). Ifølge Fischhoff er enkelte av beslutningsfeilene svært motstandsdyktige og vanskelige å korrigere (Fischhoff, 1982, s. 431). Beslutningsfeil blir således svært sentrale fenomener for denne oppgaven, da de utgjør mulige hindringer for egnetheten til RPD i HPBP KP/ESK sine trinn. Det er ifølge Russo & Schoemaker ti beslutningsfeil som er mest utbredt, og farligst å begå (Russo & Schoemaker, 1989, s. xvi). Alle disse ti er dog ikke relevante for denne oppgaven, så supplerende kilder har blitt anvendt for å få et tilstrekkelig utvalg av relevante beslutningsfeil.

Beslutningsfeilene ”å kaste seg ut i det”, ”frame blindness” og ”lack of frame control” er utslagsgivende for de initiale vurderingene til beslutningstakeren. ”Å kaste seg ut i det” innebærer å hurtig fatte en beslutning på et minimumsnivå av informasjon, uten å ha et bevisst forhold til hvordan beslutninger bør fattes i den gitte situasjonen. Dette kan føre til at man overser sentrale faktorer i situasjonen, samt fatter beslutninger på uhensiktsmessige måter. ”Frame blindness” og ”lack of frame control” innebærer at man ikke lykkes i å finne ut hva som faktisk er problemet i situasjonen man befinner seg i, eller hva andre oppfatter som problemets kjerne. Hvis man ikke lykkes i å identifisere problemets kjerne før man fatter en beslutning kan den beste løsningen og viktige elementer i situasjonen bli oversett (Russo & Schoemaker, 1989, s. xvi - xvii).

”Bekreftelsesfellen”, ”overkonfidens” og ”å skyte fra hofta” omhandler fenomener som gjør beslutningstakeren utsatt for å mistolke eller overse sentrale tegn i situasjonen.

”Bekreftelsesfeilen” begås ved at beslutningstakeren søker etter informasjon som støtter sin antagelse, og det vedkommende ønsker at skal stemme. Denne beslutningsfeilen er krevende å motvirke, da informasjon som strider imot antagelsen til beslutningstakeren ikke tilføres like stor oppmerksomhet som informasjon som understøtter den (Lai, 1999, s. 77 - 78). ”Overkonfidens” innebærer at beslutningstakeren har en overdreven tro på sin egen vurderingsevne og treffsikkerhet. Dette kan føre til at vedkommende overser vesentlig informasjon eller sentrale kjennetegn i en situasjon (Lai, 1999, s. 61; Russo & Schoemaker, 1989, s. xvii). Beslutningsfeilen ”å skyte fra hofta”<sup>8</sup> begås når beslutningstakeren ikke følger et system eller en prosedyre for å systematisere informasjon i beslutningstakingsprosessen. Troen på å selvstendig prosessere all informasjon før deretter å ”ta det på sparket” overgår anvendelsen av en systematisk fremgangsmåte (Russo & Schoemaker, 1989, s. xvii).

Den siste beslutningsfeilen som anvendes i oppgaven er ”gruppetenkning”. Den oppstår når det sosiale presset i en gruppe fører til en ”ja-kultur”. Dette innebærer at gruppedeltagerne behandler informasjon på en overfladisk og forutinntatt måte, og at de blir urealistiske og ukritiske (Lai, 1999, s. 178 - 179).

### 3.2.4 Prospektteori

Prospektteorien bygger på tre kognitive trekk. Disse trekkene gjenspeiles i mange emosjons-, bedømmings-, og persepsjonsprosesser (Kahneman, 2012, s. 303). Økt forståelse rundt de tre trekkene bidrar til å forklare oppstandelsen til den enkelte beslutningsfeil.

Det første trekket er *evaluering i forhold til et referansepunkt*. Ofte vil referansepunktet være det utfallet vi forventer i en situasjon. Et resultat som er lavere enn referansepunktet vil oppleves som tap, mens et som er høyere oppleves som vinning (Kahneman, 2012, s. 303).

Det andre trekket er *avtagende sensitivitet for sanseinntrykk*. Dette kan eksemplifiseres ved å gjennomføre to valg. Valgene er å motta 100 eller 200 dollar, og å motta 900 eller 1000 dollar. Verdiforskjellen ved de to valgene er identiske, men hvor mye forskjellen utgjør i forhold til totalsummen gjør at de to valgene oppleves svært forskjellig (Kahneman, 2012, s. 302 - 303).

---

<sup>8</sup> Egen oversettelse av ”Shooting From the Hip” (Russo & Schoemaker, 1989, s. xvii).

Det tredje trekket er *tapsaversjon*. *Tapsaversjon* omhandler hvordan individer opplever det å tape i forhold til det å vinne. Opplevelsen av et tap er mye mer intens, og oppleves som viktigere å unngå, enn opplevelsen av gevinst og seier (Kahneman, 2012, s. 303, 305).

## 4 Empiri

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

Håndboken sørger for at en fast prosedyre følges under utvikling til strid. Prosedyren skal sikre at beslutningene som fattes er hensiktsmessige, og at disse tas så raskt som mulig. Hvor mye tid man har tilgjengelig vil være styrende for hvor grundig analysearbeidet i prosessen gjennomføres. Beslutningstakeren skal dog tilstrebe å ikke fravike faktorene som beskrives, da dette kan føre til at sentrale forhold uteblir fra vurderingen som leder frem til en beslutning. At offiseren innehar tilstrekkelige taktiske og stridstekniske erfaringer er avgjørende for at beslutningene som fattes i prosessen er av høy kvalitet (Hærens Våpenskole, 2010, s. 5).

#### 4.1.1 Oppbygning

Håndboken er bygd opp av fem trinn. Hvert trinn sørger for at beslutningstakeren vurderer sentrale forhold som er viktige for påfølgende trinn, og prosessen som helhet.

*Trinn 1 – mottak av oppdrag:* hensikten med dette trinnet er at kompani- eller eskadronsjefen skal forstå ordren han eller hun mottar fra høyere enhet. Vedkommende søker å identifisere hva ordrens innhold innebærer for egen avdeling, herunder hvilke oppdrag egen enhet skal løse og om avdelingen er i stand til dette (Hærens Våpenskole, 2010, s. 7 - 8).

*Trinn 2 – oppdragsanalyse:* dette trinnets hensikt er å utarbeide slutninger omkring sentrale faktorerers innvirkning på oppdraget som skal løses. Faktorene som analyseres er oppdrag, værforhold, lendet, fienden, andre egne ressurser, tid, sivile forhold og risiko. Hvilken rekkefølge faktorene analyseres i vil variere, og avhenger av hvilken type informasjon som er tilgjengelig for beslutningstakeren (Hærens Våpenskole, 2010, s. 6, 9).

*Trinn 3 – utvikling av handlemåter:* med utgangspunkt i vurderingene beslutningstakeren har gjort i de to foregående trinnene skal vedkommende nå utarbeide egne handlemåter som løser enhetens ”reformulerte oppdrag” (Hærens Våpenskole, 2010, s. 24).

*Trinn 4 – utvikling av planen:* hensikten med dette trinnet er å ferdigstille egen plan, og formidle denne gjennom å holde en ordre til egen avdeling. Informasjonsinnhenting i form av oppklaring og rekognosering iverksettes. Dette gjøres for å bekrefte eller avkrefte forhold som er avgjørende for egen plans gjennomførbarhet (Hærens Våpenskole, 2010, s. 28).

*Trinn 5 – gjennomgang og kontroll av planen:* i denne delen av prosessen skal beslutningstakeren følge opp underordnede sjefers plan og beslutningsprosess, og understøtte disse. Hensikten med dette trinnet er å kontrollere at essensen og intensjonen ved den formidlede ordren er forstått (Hærens Våpenskole, 2010, s. 29).

#### **4.1.2 Trinnenes sentrale komponenter og funksjoner**

”Les tilbake oppdrag” og formidling av en ”varslingsordre” er viktige komponenter i trinn 1. Ved å ”lese tilbake oppdrag”, og i forlengelsen av det formidle en ”varslingsordre”, vil beslutningsfeil motvirkes og situasjonsforståelsen til avdelingen styrkes. ”Les tilbake oppdrag” innebærer at man gir en tilbakemelding av sin forståelse for sitt tildelte oppdrag til oppdragsgiveren. I en ”varslingsordre” formidler beslutningstakeren sin nåværende forståelse av situasjonen og oppdraget, til sin enhet (Hærens Våpenskole, 2010, s. 7 - 8).

Gjennom hele trinn 2 er det tilknyttet spørsmål som skal besvares til de forskjellige faktorene som analyseres, samt spørsmål rundt hva deres betydning er i forskjellige operasjonsformer. Analyseringen av faktorene skal danne grunnlaget beslutningstakeren trenger for å utforme et ”reformulert oppdrag” for sin enhet. Dette innebærer at beslutningstakeren må identifisere det essensielle oppdraget egen enhet må lykkes med for å oppnå høyere sjefs intensjon (Hærens Våpenskole, 2010, s. 11, 14). Disse komponentene tvinger beslutningstakeren til å revurdere egne antagelser, og motvirker således feilaktig bruk av heuristikker og at beslutningsfeil blir begått. Håndboken spesifiserer at fiendens antatte handlemåte skal utformes basert på kunnskap om fiendens doktrinelle tilnærming til den aktuelle operasjonen. Videre blir det presisert at vurderinger vedrørende fiendens handlemåte ikke må strekke seg for langt frem i tid, da det vil være mye usikkerhet knyttet til dette punktet (Hærens Våpenskole, 2010, s. 19 - 20). Utsagnene omkring vurdering av fienden understøtter bruken av RPD og motvirker beslutningsfeil.



I trinn 3 spesifiserer håndboken at det er ønskelig at to – tre ulike handlemåter skal utvikles, som alle løser oppdraget. Videre beskrives det at beslutningstakeren har muligheten til å gå direkte til 1 valgt løsning basert på gjenkjenning (Hærens Våpenskole, 2010, s. 24). Disse spesifiseringene understøtter bruken av RPD og motvirker beslutningsfeil. Hvis man velger å gjennomføre ”krigsspill” samles sentrale skikkelser i egen enhet for å gjennomgå planen, og simulere den i forhold til den antatte fiendtlige handlemåten for å avdekke mangler ved egen plan (Hærens Våpenskole, 2010, s. 28). Dette kan bidra til å avdekke feilaktige antagelser og motvirke beslutningsfeil, men også føre til at beslutningsfeil blir begått. En ny ”varslingsordre” formidles som siste gjøremål under trinn 3. Denne inneholder oppdateringer om fienden og egen plan (Hærens Våpenskole, 2010, s. 28). Dette bidrar til å opprettholde situasjonsforståelsen til avdelingen og muliggjør at oppklarende spørsmål kan stilles, hvilket bidrar til å motvirke beslutningsfeil.

I trinn 4 skal beslutningstakeren formidle sin ordre, og håndboken spesifiserer at dette skal tilstrebes å bli gjort ansikt til ansikt (Hærens Våpenskole, 2010, s. 28). Dette gir anledning til å stille oppklarende spørsmål rundt planen, og vurderingene den er basert på. Dette motvirker at beslutningsfeil begås, og bidrar til å avkrefte fremtidige feilaktige oppfatninger.

I trinn 5 presiserer håndboken at forutsetningene for den planlagte operasjonen kan endres underveis, spesielt vedrørende fienden eller lendet, og planen må tilpasses om nødvendig i henhold til disse. Videre står det eksplisitt at slik informasjon må spres til alle kommandonivåer i enheten umiddelbart, slik at justeringer av egen plan forekommer på alle nivåer (Hærens Våpenskole, 2010, s. 29). Disse tiltakene motvirker feilaktig bruk av heuristikker, og bidrar til at situasjonsforståelsen til avdelingen styrkes. I håndboken står det at undergitte sjefers skal lese tilbake sin plan og forståelse for eget oppdrag (Hærens Våpenskole, 2010, s. 29). Tilbakelesing motvirker at beslutningsfeil begås, og at feilaktige antagelser florerer.

## 5 Drøfting

Basert på påstander som fremmes i oppgavens teori- og empirikapittel anser jeg det som nødvendig å tillegge noen premisser for drøftingen. Det første premisset er at Klein, Endsley og Hærens Våpenskole sine krav om at beslutningstakeren innehar et tilstrekkelig erfaringsnivå innfris (Klein, 1997, s. 287; Endsley, 1997, s. 281; Hærens Våpenskole, 2010, s. 5). Det andre premisset er at de åtte forutsetningene for intuitiv beslutningstaking som adresseres av Zsombok er en del av konteksten drøftingen finner sted i (Zsombok, 1997, s. 5). Disse premissene er en nødvendighet for at RPD skal være gjennomførbart i den innbilte situasjonen drøftingen foregår i rammen av. I tillegg forsterker de gyldigheten til bruken av heuristikker, og således også gyldigheten til at den enkelte beslutningsfeil blir begått. Ved at disse premissene legges til grunn for drøftingen vil de også være gjeldende for oppgavens konklusjon, og alle de funn som vil fremkomme av drøftingen. Basert på disse premissene vil drøftingen av det enkelte trinn påbegynnes med en positiv vinkling; at trinnet i høy grad er egnet for bruken av RPD.

### 5.1 Trinn 1 – Mottak av oppdrag

Beslutningstakeren risikerer å begå en rekke beslutningsfeil ved bruken av RPD i dette trinnet. Dette gjelder hovedsakelig når vedkommende skal avdekke hva sitt tildelte oppdrag innebærer. Heuristikken ”forankring” kan føre til at ”bekreftelsesfellen” blir begått. Beslutningstakeren vil trolig ha dannet seg klare forventninger til hva slags oppdrag som kan bli tildelt vedkommende. Tegn i situasjonen som understøtter denne forventningen vil dermed aktivt søkes, og ”bekreftelsesfellen” vil bli begått (Lai, 1999, s. 77). Dette vil føre til en feilaktig oppfattelse av hva det tildelte oppdraget faktisk innebærer. I forlengelsen av mottak av eget oppdrag vil beslutningstakeren starte sin egen probleminnramming. Som et resultat av feilaktige oppfatninger vedrørende eget oppdrags betydning er beslutningstakeren utsatt for å begå beslutningsfeilen ”frame blindness” på dette stadiet. Beslutningsfeilen ”å kaste seg ut i det” vil kunne fremprovoseres, da beslutningstakeren vil oppleve at situasjonen stemmer overens med egne forventninger, og at vedkommende har en klar forståelse for hva som er problemets kjerne (Russo & Schoemaker, 1989, s. xvi – xvii; Lai, 1999, s. 77). At beslutningstakeren er utsatt for å begå en rekke beslutningsfeil svekker trinnets egnethet for RPD.

Som en naturlig forlengelse av å forstå sitt tildelte oppdrag skal beslutningstakeren vurdere egen avdelings evne til å løse det tildelte oppdraget (Hærens Våpenskole, 2010, s. 8). Beslutningstakeren vil mest sannsynlig vurdere hvor godt vedkommende ”liker” oppdraget - om han eller hun er komfortabel med å utføre det. Videre vil vedkommende bedømme hvorvidt oppdraget er representativt for den typen oppdrag de pleier å utføre. Beslutningstakeren vil trolig huske situasjoner fra nærliggende fortid hvor tilsvarende oppdrag har blitt løst godt. Basert på denne gjenkjenningslettheten vil han eller hun danne seg en formening om hvorvidt det nåværende oppdraget kan løses. Affekt-, tilgjengelighets- og representativitetsheuristikk vil i disse tilfellene være potensielle kilder til feilbedømminger og beslutningsfeil. Ved å avgjøre hvorvidt man kan løse oppdraget basert på hvor komfortabel man er med det, graden av likhet det har med tidligere oppdrag, og hvor godt man husker å ha lyktes eller feilet i tilsvarende situasjoner vil man risikere å utelate viktige forhold som bør ligge til grunn for en slik uttalelse (Tversky & Kahneman, 1974, s. 451, 458; Kirkebøen, 2007, s. 184). Med utgangspunkt i hvor utsatt beslutningstakeren er for bruken av de tre heuristikkene svekkes trinnets egnethet for RPD.

Trinnet innehar dog enkelte komponenter som gjør det motstandsdyktig ovenfor beslutningsfeil og feilaktig heuristisk-tankegang, og således styrker dets egnethet for bruken av RPD. ”Les tilbake oppdrag” er en funksjon som vil bidra til å motvirke ”bekreftelsesfellen”, og derav også motvirke at beslutningsfeilene ”frame blindness” og ”å kaste seg ut i det” blir begått. Hvis beslutningstakeren har gjort feilaktige bedømmelser vedrørende omfanget av sitt tildelte oppdrag, basert på egne forventninger til situasjonen, vil motsigende argumenter og utsagn fra oppdragsgiveren kunne motvirke disse oppfatningenes standhaftighet (Lai, 1999, s. 87). Videre vil funksjonen motvirke beslutningsfeilen ”frame blindness” ved at feilaktige oppfatninger som ledet til at denne ble begått blir avkreftet, samt at den forståtte kjernen i oppdraget blir bekreftet eller avkreftet ved en tilbakelesing. Dette bidrar igjen til å motvirke beslutningsfeilen ”å kaste seg ut i det”, da sentral informasjon om situasjonen tydeliggjøres (Russo & Schoemaker, 1989, s. xvi).

Det at en ”varslingsordre” skal formidles som del av dette trinnet styrker dets egnethet for bruken av RPD. Ved å formidle en ”varslingsordre” skapes det en økt situasjonsforståelse innad i enheten. Dette bidrar til at feilaktige oppfatninger beslutningstakeren har ervervet seg blir motbevist, ved at motsigende og oppklarende spørsmål kan bli stilt fra enhetens øvrige

medlemmer (Lai, 1999, s. 77). Slike spørsmål kan føre til at vesentlige forhold som påvirker vurderingen av hvorvidt egen enhet kan løse sitt tildelte oppdrag avdekkes, og motvirker dermed at viktige forhold utelates fra vurderingen ved bruken av heuristikker.

Det er mange beslutningsfeil man risikerer å begå i trinn 1 av beslutningsprosessen, noe som svekker dets egnethet for RPD. De beskrevne beslutningsfeil og misvisende heuristiske-tankemåtene kan dog motvirkes, hovedsakelig ved funksjonene ”tilbakelesing av oppdrag” og distribueringen av en ”varslingsordre”. Dette gjør at trinnet i stor grad fremstår som egnet for bruken av RPD, og muliggjør at beslutninger kan fattes hurtig og hensiktsmessig.

## 5.2 Trinn 2 – Oppdragsanalyse

Det er mange faktorer som skal vurderes i dette trinnet, og disse innebærer mye informasjon som skal prosesseres av beslutningstakeren. Dette svekker trinnets egnethet for bruken av RPD, i form av at informasjonsmengden kan oppfattes som overveldende. En slik overbelastning vil føre til at det menneskelige sinn tyr til bruken av heuristikker (Kahneman, 2012, s. 29 - 30), og i forlengelsen av dette begår beslutningsfeil. Bruken av ”forankringsheuristikken” kan føre til at begåtte beslutningsfeil fra trinn 1 videreføres til trinn 2. Ved at feilaktige oppfattelser danner forventninger til situasjonen i trinn 2 kan ”bekreftelsesfellen” begås (Lai, 1999, s. 77). Som et resultat av dette kan ”frame blindness” bli videreført fra forrige trinn, og ettersøkt bekreftet på grunn av ”bekreftelsesfellen”, hvilket kan føre til at analysen i trinn 2 vil bli gjennomført på et helt feilaktig grunnlag. Dette feilaktige grunnlaget vil initialt ramme analysen av ”oppdrag”, da en videreføring av ”frame blindness” vil ha store konsekvenser for hvorledes beslutningstakeren forstår egen enhets rolle i forhold til sideordnede enheter og høyere enhets plan.

Trinn 2 sin egnethet for bruken av RPD svekkes ytterligere når den overveldende informasjonsmengden gjør det nødvendig å nytte heuristikker ved analysering av faktoren ”fienden”. Når en vurdering omkring fiendens sannsynlige handlemåte skal gjennomføres vil beslutningstakeren ved bruk av ”tilgjengelighetsheuristikken” vurdere denne utfra graden av gjenkjenningsethet. ”Tilgjengelighetsheuristikken” vil i dette tilfellet vildele individet ved at dets ferskeste erfaringer fra tilsvarende situasjoner er de som huskes best. Resultatet av dette

kan være at fiendens sannsynlige handlemåte blir en form for ønsketenkning, fremfor en objektiv faktabasert vurdering.

”Overkonfidens” er en beslutningsfeil gjenkjenningsbasert beslutningstaking kan føre til at begås i trinn 2. Når beslutningstakeren skal vurdere værforhold, lendet, og fienden, og vurdere hvordan disse påvirker egen oppdragsløsning, kan ”Simple Match”-strategien føre til at feilaktige beslutninger fattes basert på individets tidligere erfaringer. Hvis beslutningstakerens informasjonsgrunnlag er feilaktig i forhold til virkeligheten, som en konsekvens av en videreføring av beslutningsfeil fra det foregående trinnet, kan dette bli en etablert sannhet for vedkommende ved at ”Simple Match”-strategien fremmer en egnet løsning. Dette vil kunne føre til at beslutningsfeilen ”overkonfidens” begås, ved at en bekreftelse på beslutningstakerens antagelser skaper en overdreven tro på at egen oppfattelse er korrekt. Denne troen vil overskygge vesentlig informasjon eller sentrale kjennetegn i situasjonen som motsier oppfattelsen til individet, og føre til at den feilaktige beslutningen bevares (Lai, 1999, s. 61, 79; Klein, 1998, s. 24). RPD fører i dette tilfellet direkte til at en beslutningsfeil begås, og dette svekker trinnets egnethet for denne typen beslutningstaking.

Trinn 2 sine kontrollspørsmål til de enkelte faktorer og utarbeidelsen av et ”reformulert oppdrag” bidrar til å sikre at beslutningstakeren fatter riktige og logiske beslutninger underveis i prosessen. Slike kontrollspørsmål og spesifikke oppgaver vil også bidra til å motvirke at feilaktige oppfattelser med oppstandelse i ”bekreftelsesfellen” videreføres, ved at disse potensielt motstrider beslutningstakerens feilaktige antagelser. Disse funksjonene bidrar ytterligere til å fremprovosere variasjon 2 av RPD-modellen, forutsatt at beslutningstakeren har et feilaktig eller fraværende inntrykk av sentrale tegn i situasjonen (Klein, 1998, s. 26). Disse funksjonene styrker trinnets egnethet for bruken av RPD.

Klein sitt syn om at erfaring skal danne grunnlaget for beslutninger gjenspeiles i trinn 2. Dette kommer til syne ved at kunnskap omkring fiendens doktrinelle tilnærming til den aktuelle operasjonen skal danne utgangspunktet for utarbeidelsen av fiendens sannsynlige handlemåte (Hærens Våpenskole, 2010, s. 19). Dette vil i stor grad muliggjøres ved gjenkjenningsbasert beslutningstaking, da kunnskap og erfaring danner grunnlaget for at slik beslutninger kan fattes hurtig og hensiktsmessig (Klein, 1998, s. 30). En slik presisering gjør at trinnets egnethet for bruken av RPD styrkes.

Trinn 2 sin egnethet for bruken av RPD styrkes ytterligere ved at håndboken spesifiserer at vurderinger omkring fiendens sannsynlige handlemåte må være begrenset til nær fremtid. Fienden er en dynamisk motstander, noe som tilsier at det vil være mye usikkerhet knyttet til beskaffenheten av hans handlemåte langt frem i tid (Hærens Våpenskole, 2010, s. 20). Det kan således fremstå som om håndboken forsøker å være preventiv, ved å forhindre at beslutningstakeren danner seg forventninger og ”mentale ankere” omkring fiendens sannsynlige handlemåte i fjern fremtid. Dette vil motvirke at man begår beslutningsfeil i fremtiden – spesielt ”bekreftelsesfellen”.

Informasjonsmengden trinn 2 innebefatter kan føre til at RPD-modellens variasjon 1 ikke lykkes i å identifisere en egnet løsning. Dette skyldes at beslutningstakeren ikke evner å oppfatte sentrale tegn i situasjonen, hvilket vanskeliggjør gjenkjenning (Klein, 1998, s. 24). Dette svekker trinnets egnethet for bruken av RPD.

RPD-modellens variasjon 2 vil dog muliggjøre gjenkjenning i situasjoner med overveldende mengder informasjon. Den vil også motvirke at man begår beslutningsfeilene ”bekreftelsesfellen” og ”å kaste seg ut i det”, samt bruken av ”tilgjengelighetsheuristikken”, i møte med store mengder informasjon. Premisset for at variasjon 2 av RPD-modellen skal være vellykket er at diagnostiseringen Klein fremmer er mer objektiv i sin art enn en simpel søken etter understøttende opplysninger. Hvis ikke en slik objektivitet forekommer vil ”bekreftelsesfellen” nok en gang kunne begås. Denne funksjonen styrker trinn 2 sin egnethet for bruken av RPD, forutsatt at diagnostiseringen gjennomføres med en høy grad av objektivitet.

Kombinasjonen av at trinnet innebærer prosessering av mye informasjon, og at det er mye usikkerhet tilknyttet denne, gjør at beslutningstakeren blir svært utsatt for beslutningsfeil i forlengelse av bruken av heuristikker. Det er dog mange mekanismer i både trinnet og i RPD-modellen som bidrar til å motvirke dette, og som tidvis muliggjør rask og hensiktsmessige gjenkjenningbasert beslutningstaking. Herunder er kontrollspørsmål tilknyttet trinnets faktorer og utarbeidelsen av et ”reformulert oppdrag” de viktigste. Trinn 2 er dog i liten grad egnet for bruken av RPD. Dette skyldes den store informasjonsmengden trinnet innebefatter, og de beskrevne konsekvensene prosessering av denne informasjonen kan føre til.

### 5.3 Trinn 3 – Utvikling av handlemåter

Det er mye informasjon som har sitt utspring fra trinn 2 som skal sammenfattes når handlemåter skal utvikles, noe som stiller høye krav til hvordan beslutningstakeren systematiserer informasjonen (Hærens Våpenskole, 2010, s. 24). ”Å skyte fra hofta” er en beslutningsfeil som kan begås ved en slik prosess. Et resultat av dette kan være at kritiske komponenter som skulle vært vurdert uteblir fra vurderingsprosessen, og handlemåter utvikles på et manglende eller feilaktig grunnlag (Russo & Schoemaker, 1989, s. xvii). ”Bekreftelsesfellen” bidrar til at denne effekten forekommer, ved at feilaktige oppfatninger fra trinn 2 søkes bekreftet når egen handlemåte skal utvikles. Beslutningsfeilen ”overkonfidens” kan i tillegg bli begått, ved at tidligere erfaringer fra lignende situasjoner som har vært vellykkede gir en overdreven tro på at beslutningstakerens mening er korrekt (Lai, 1999, s. 61). Bruken av ”tilgjengelighetsheuristikken” vil kunne fremprovosere samtlige av de tre beslutningsfeilene, og en kombinasjon av disse vil ha store konsekvenser for beslutningen som fattes. Denne eskalerende effekten svekker trinnets egnethet for bruken av RPD.

Videre i prosessen kan beslutningsfeilen ”gruppetenkning” begås ved gjennomføring av ”krigsspill”. Dette innebærer at det eksisterer en bred enighet rundt gjennomførbarheten til planen som gjennomgås (Lai, 1999, s. 179), uavhengig om denne er basert på et feilaktig grunnlag og bristende forutsetninger. Dette kan medføre at feilaktige vurderinger får enda sterkere fotfeste, for eksempel ved at det hersker bred enighet om at en handlemåte er tilstrekkelig dimensjonert for fiendens sannsynlige handlemåte. Ved at feilaktige vurderinger og antagelser forsterkes svekkes trinnets egnethet for bruken av RPD.

”Krigsspill” kan dog også være en funksjon som styrker trinnets egnethet for bruken av RPD. Denne aktiviteten understøtter ikke bruken av RPD direkte, men den muliggjør korrigering av feilaktige oppfatninger som kan være resultater av foregående bruk av RPD. Således bidrar ”krigsspill” også til at RPD kan nyttes videre i prosessen, og føre til hurtige og hensiktsmessige beslutninger. Dette forutsetter at det ikke oppstår en ”ja-kultur” blant de som deltar på seansen, men at kritiske, motsigende og oppklarende spørsmål stilles. Ved at en slik tilstand oppnås vil ”krigsspill” være en funksjon som gjør trinnet motstandsdyktig ovenfor

beslutningsfeil, herunder spesielt ovenfor ”bekreftelsesfellen”, ved at utsagn som motsier eksisterende antagelser fremmes.

Trinnets viktigste komponent for å motvirke beslutningsfeil er spesifiseringen om å utarbeide to-tre forskjellige handlemåter som alle løser enhetens reformulerte oppdrag. Denne funksjonen vil kunne motvirke en ytterligere videreføring av ”bekreftelsesfellen”. Dette skjer ved at beslutningstakeren tvinges til å utarbeide handlemåter som vil divergere, og således konfrontere antagelsene vedkommende har. Handlemåtene kan utarbeides ved bruken av RPD, men dette forutsetter at de utvikles enkeltvis (Klein, 1998, s. 30). RPD-modellens variasjon 3 innebærer en mental simulering av hvorvidt den enkelte handlemåte er gjennomførbar. Basert på dette tilpasses handlemåten for å gjøre den så kompatibel med den aktuelle situasjonen som mulig (Klein, 1998, s. 26). Ved å simulere handlemåtene vil beslutningstakeren få en økt grad av situasjonsbevissthet, noe som vil styrke individets evne til å skape mening av alle de inntrykk situasjonen innebærer (Endsley, 1997, s. 269). En slik meningsdannelse vil motvirke sjansen for at beslutningsfeil vil begås senere i trinnet, samt kunne avkrefte motstandsdyktige feilaktige antagelser som har sitt utspring i ”bekreftelsesfellen”. Dette styrker trinnets egnethet for bruken av gjenkjenningbasert beslutningstaking.

I forlengelsen av utarbeidelsen av to-tre ulike handlemåter beskrives det i HPBP KP/ESK at beslutningstakeren kan gå rett til 1 valgt handlemåte basert på gjenkjenning, om situasjonen tilsier at dette er nødvendig (Hærens Våpenskole, 2010, s. 24). Denne muligheten styrker trinnets egnethet for bruken av RPD.

Trinn 3 avsluttes med å distribuere en ny ”varslingsordre”. Distribueringen av denne bidrar til å skape en økt situasjonsforståelse innad i egen enhet, og muliggjør at motstridende meninger ovenfor vurderinger som er gjort kan fremmes. Dette øker sjansen for at eventuelle bristende forutsetninger som er lagt til grunn for egen handlemåte avdekkes, og således bidrar det til å motvirke ”bekreftelsesfellen” (Lai, 1999, s. 87). Slike avdekninger styrker trinnets egnethet for bruken av RPD, og det muliggjør at hensiktsmessige og raske beslutninger kan fattes videre i planprosessen.

Trinn 3 har en rekke funksjoner som både muliggjør raske og hensiktsmessige gjenkjenningbasert beslutninger, og motvirker beslutningsfeil og heuristisk-tankegang.



Viktigst av disse funksjonene er den presiserte anmodningen om å utvikle to-tre forskjellige handlemåter. Videre underbygger muligheten til å gå direkte til 1 valgt handlemåte, basert på gjenkjenning, at dette trinnet i stor grad er egnet for bruken av RPD. Trinn 3 sin store svakhet er muligheten for at feilaktige slutninger fra de to foregående trinnene videreføres, da disse slutningene vil sammenfattes i trinn 3 og danne utgangspunktet for utvikling av handlemåter.

## 5.4 Trinn 4 – Utvikling av planen

Informasjonsinnhentingen som gjennomføres i dette trinnet er en potensiell pådriver for kognitive villedelser, noe som svekker trinnets egnethet for bruken av RPD. Ved at informasjonsinnhentingen baserer seg på vurderinger fra de tre foregående trinnene kan feilaktige oppfattelser videreføres og forsterkes. Dette skjer ved at ”bekreftelsesfellen” begås, i form av at informasjonsinnhentingen iverksettes i den hensikt å avdekke forhold som understøtter eksisterende feilaktige antagelser. Beslutningstakerens antagelser vil få en styrket troverdighet og motstandsdyktighet ved at informasjon som understøtter disse fremskaffes av andre personer (Lai, 1999, s. 77 – 78). Likheter mellom egne feilaktige antagelser og resultatene fra informasjonsinnhentingen kan resultere i at justering og applisering av en valgt handlemåte forekommer basert på bruken av ”representativitetsheuristikken”. Dette medfører at beslutningstakeren kan begå beslutningsfeilene ”å stupe i det” og ”frame blindness” når egen plan skal ferdigstilles og iverksettes.

Ved at beslutningstakeren skal tilstrebe å formidle egen ordre muntlig (Hærens Våpenskole, 2010, s. 28), skapes det en anledning for å stille oppklarende spørsmål rundt planen og vurderingene den er basert på. Emosjonell eller verbal påvirkning fra andre er svært viktig for å motvirke ”bekreftelsesfellen” (Lai, 1999, s. 88), og således kan muntlig ordregiving forhindre at en videreføring av feilaktige antagelser og begåtte beslutningsfeil forekommer. En videreføring av beslutningsfeil og feilaktige antagelser vil være svært utslagsgivende da flere kommandonivåer vil bli påvirket, samt beslutningstakerens videre prosess. Håndbokens presisering om at beslutningstakeren skal tilstrebe å formidle ordren muntlig styrker egnetheten til trinn 4 for bruken av RPD. En forutsetning for at den ønskede effekten av en muntlig ordregiving skal forekomme er at ikke beslutningsfeilen ”gruppetenkning” begås, noe som vil føre til at feilaktige oppfattelser får et enda sterkere kognitivt fotfeste hos beslutningstakeren.

Når egen plan skal ferdigstilles, basert på resultatene av informasjonsinnhenting, vil RPD variasjon 3 bidra til å avdekke feil og bristende forutsetninger ved egen plan. Dette skjer ved at en mental simulering av planen gjennomføres (Klein, 1998, s. 26). Simuleringen vil også bidra til å styrke individets situasjonsbevissthet (Brun & Kobbeltvedt, 2006, s. 163), hvilket øker sjansen for at feilaktige oppfattelser blir motbevist og beslutningsfeil unngått. Inkorporerte funksjoner i RPD-modellen styrker således trinnets egnethet for denne typen beslutningstaking.

Trinnet fremstår i stor grad som egnet for bruken av RPD, og muliggjør at hensiktsmessige beslutninger kan fattes relativt hurtig. Trinnets sårbarhet ovenfor videreføring av beslutningsfeil og feilaktige oppfatninger er dets største svakhet, da en videreføring av disse til de underordnede kommandonivåene i enheten vil være svært utslagsgivende for den kommende operasjonen.

## 5.5 Trinn 5 – Gjennomgang og kontroll av planen

”Bekreftelsesfellen”, ”overkonfidens” og bruken av ”forankring” er potensielle fallgruver for vellykket gjenkjenningsbasert beslutningstaking i trinn 5. I denne delen av prosessen kan ny informasjon bli presentert for beslutningstakeren, som et resultat av høyere enhets plan og beslutningsprosess (Hærens Våpenskole, 2010, s. 29). I forlengelsen av å motta ny informasjon kan ”bekreftelsesfellen” begås, da informasjon som motsier beslutningstakerens antagelser ikke tilføres like mye oppmerksomhet, og vektet like tungt, som informasjon som understøtter disse (Lai, 1999, s. 77). Individets ”mentale ankere” vil være avgjørende for bedømmingen av hvorvidt den nye informasjonen er relevant eller ikke. I kombinasjon med ”bekreftelsesfellen” kan ”forankring” føre til at beslutningstakeren overser sentrale forhold ved den nye informasjonen, hvilket fører til at planen som gjennomføres er basert på feilaktige og bristende forutsetninger. I forlengelsen av dette kan beslutningsfeilen ”overkonfidens” begås, ved at bekreftende opplysninger danner en overdreven tro på at beslutningstakerens oppfatning er korrekt (Lai, 1999, s. 48). At disse beslutningsfeilene har så store konsekvenser for den kommende operasjonen svekker trinnets egnethet for bruken av RPD.

En tett dialog med underordnede enheters sjefer bidrar dog til å motvirke beslutningsfeil og feilaktig bruk av forenklingsstrategier, herunder spesielt beslutningsfeilene ”lack of frame

control” og ”bekreftelsesfellen”. Ved at underordnede sjefer gjennomfører en ”tilbakelesing” av sin forståelse for eget oppdrag, og beskaffenheten til egen plan, kan feilaktige oppfattelser omkring disse korrigeres. Således motvirkes beslutningsfeilen ”lack of frame control”. I forlengelsen av en ”tilbakelesing” kan også motstridende, oppklarende og kritiske spørsmål stilles, noe som vil motvirke ”bekreftelsesfellen” (Lai, 1999, s. 88). Som et resultat av å motvirke beslutningsfeil styrker gjennomføringen av en ”tilbakelesing” trinn 5 sin egnethet for bruken av RPD.

Håndbokens spesifisering om at ny informasjons betydning for egen plan skal vurderes, og at eventuelle endringer i planen raskt skal spres til enhetens medlemmer (Hærens Våpenskole, 2010, s. 29), styrker trinnets egnethet for bruken av RPD. En slik påtvungen vurdering av ny informasjon vil motvirke feilaktig bruk av ”representativitetsheuristikken”. Videre vil en slik handling også forhindre at ”bekreftelsesfellen” blir begått, da ny informasjon kan være motsigende i forhold til eksisterende oppfatninger. Rask spredning av informasjon om sentrale endringer bidrar til å øke situasjonsbevisstheten til den enkelte beslutningstaker i enheten, hvilket utgjør selve grunnlaget for gjenkjenning og RPD (Endsley, 1997, s. 269).

Trinn 5 fremstår som godt rustet mot beslutningsfeil, og trinnet er i stor grad egnet for bruken av RPD. Dette skyldes hovedsakelig at trinnets funksjoner innebærer interaksjon med andre lederskikkelser i enheten, hvilket kan bidra til å motvirke beslutningsfeil ved at oppklarende eller motsigende spørsmål stilles (Lai, 1999, s. 87). Videre understøtter spesifiseringene om hvordan ny informasjon skal behandles at hurtige og hensiktsmessige beslutninger kan fattes i alle kommandonivåer i enheten.

## 6 Konklusjon

I hvilken grad er trinnene i Håndbok for Plan og beslutningsprosess for kompani og eskadron egnet for bruken av gjenkjenningsbasert beslutningstaking?

Den første faktoren trinnene i HPBP KP/ESK skulle ses i lys av var hvilke beslutningsfeil som kunne begås ved bruken av RPD og heuristikker. Trinnenes beskaffenhet gjør at det ikke er mulig å generalisere et utvalg beslutningsfeil som vil være gjeldende for dem alle. Det viktigste funnet vedrørende denne faktoren er hvor utsatt beslutningstakeren er for å videreføre begåtte beslutningsfeil mellom trinnene, og mellom kommandonivåer når vedkommende formidler sin ordre. Beslutningsfeilenes påvirkningskraft vil øke synkront med antall ganger de blir videreført mellom trinnene, ved at deres troverdighet og motstandsdyktighet øker. Dette er særskilt gjeldende for ”bekreftelsesfellen”.

Den andre faktoren skulle avdekke hva som gjorde det enkelte trinn motstandsdyktig ovenfor beslutningsfeil og feilaktig bruk av forenklingsstrategier. Trinnenes motstandsdyktighet er svært varierende, og dette gjenspeiles i vurderingen av deres grad av egnethet for bruken av RPD. Enkelte trinn innehar komponenter som medfører at beslutningstakeren må konfrontere informasjon som er motsigende ovenfor egne overbevisninger. Slike komponenter bidrar i stor grad til å øke trinnenes motstandsdyktighet ovenfor beslutningsfeil og heuristikker. Å formidle egen ordre muntlig er et eksempel på dette. En muntlig formidling innebærer at en dialog med andre medlemmer av enheten oppstår, og muliggjør at kritiske, motsigende og oppklarende spørsmål kan stilles. Slike spørsmål vil bidra til at feilaktige oppfatninger konfronteres, og deres motstandsdyktighet svekkes (Lai, 1999, s. 87).

Den tredje faktoren skulle avdekke hvilke funksjoner som gjør, eller ikke gjør, det enkelte trinn egnet for bruken av RPD. Hva denne faktoren betød for vurderingen av det enkelte trinn varierte i stor grad. Enkelte trinn innehar flere funksjoner som styrker dets egnethet for bruken av RPD, mens andre har en overvekt av funksjoner som svekker egnetheten for bruken av RPD. Drøftingens viktigste funn vedrørende denne faktoren er hvorledes kjerneaktiviteten i prosessen, det å velge en egen handlemåte, er mulig ved bruken av RPD.

Fire av prosessens fem trinn vurderes som godt egnet for bruken av RPD, basert på argumentene de tre faktorene utgjør i oppgavens drøftingskapittel. HPBP KP/ESK vurderes således som helhetlig godt egnet for denne beslutningsformen, og muliggjør raske og hensiktsmessige beslutninger. Denne vurderingen er dog kun gyldig så lenge premissene for drøftingskapittelet er innfridd.

## 7 Forslag til videre forskning og endringer av håndboken

Med bakgrunn i oppgavens funn, og premissene som ligger til grunn for disse, har følgende forslag til videre forskning blitt identifisert:

- Hvorledes gjenspeiles erfaringsnivået til kompanisjefene i Hærens manøveravdelinger i graden av nøyaktighet og hurtighet ved deres beslutninger?
- Hvordan tar Krigsskolens utdanningsplan høyde for at fremtidens kadetter ikke har tidligere erfaring fra Forsvaret?

Med bakgrunn i oppgavens funn, og premissene som ligger til grunn for disse, har følgende forslag til endringer av håndboken blitt identifisert:

- Tillegge motsigende spørsmål ved oppstart av hvert trinn som er kritiske overfor slutningene det foregående trinnet resulterer i.
- Lage en komprimert versjon av beslutningsprosessen, som kun inneholder de kritiske spørsmålene og de avgjørende forholdene som må vurderes ved hovedfaktorene. Dette vil gjøre prosessen enklere å forholde seg til, og gjennom gjentatte repetisjoner bli et utgangspunkt for gjenkjenningsbasert beslutningstaking.

## 8 Referanseliste

- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk* (2. utg.). Oslo: Det Norske Samlaget.
- Brun, W., & Kobbeltvedt, T. (2006). Beslutningstaking i operative situasjoner. I J. Eid, & H. Johnsen (Red.), *Operativ Psykologi* (2. utg., s. 155-179). Bergen: Fagbokforlaget.
- Clausewitz, C. (1984). *On War*. (M. Howard, & P. Paret, Overs.) Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Endsley, M. R. (1997). The Role of Situation Awareness in Naturalistic Decision Making. I C. E. Zsombok, & G. Klein (Red.), *Naturalistic Decision Making* (s. 269-283). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fischhoff, B. (1982). Debiasing. I D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Red.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases* (s. 422-444). Cambridge: Cambridge University Press.
- Høiback, H. (2012). Militærteoretisk idéhistorie. I H. Høiback, & P. Ydstebø (Red.), *Krigens Vitenskap - en innføring i militærteori* (s. 78-119). Oslo: Abstrakt forlag.
- 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* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kahneman, D. (2003, September). A perspective on judgement and choice. Mapping bounded rationality. *American psychologist*, 58, s. 697-720.
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. (E. Lilleskjæret, & G. Nyquist, Overs.) Oslo: Pax forlag.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009, September). Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*, 64 (6), s. 515-526.

- Kirkebøen, G. (2007). Skjevheter i fagfolks skjønn - hvordan kan beslutningstaking forbedres? I K. J. Sunnevåg (Red.), *Beslutninger på tynt informasjonsgrunnlag*. Trondheim: Concept-programmet.
- Kirkebøen, G. (2012). *Hva er Intuisjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klein, G. (1997). The Recognition-Primed Decision (RPD) Model: Looking back, Looking Forward. I C. E. Zsombok, & G. Klein (Red.), *Naturalistic Decision Making* (s. 285-292). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power - How People Make Decisions*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Lai, L. (1999). *Dømmekraft*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Matthews, M. D. (2014). *Head Strong - How Psychology is Revolutionizing War*. New York: Oxford University Press.
- Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. (1989). *Decision Traps - The Ten Barriers To Brilliant Decision-Making And How To Overcome Them*. New York, New York: Simon & Schuster Inc.
- Sweeney, P. J., Matthews, M. D., & Lester, P. B. (2011). Leading in Dangerous Situations: An Overview of the Unique Challenges. I P. J. Sweeney, M. D. Matthews, & P. B. Lester (Red.), *Leadership in Dangerous Situations* (s. 3-18). Annapolis: Naval Institute Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Tillegg A: Bedømming i uvisshet: heuristikker og skjevheter. I D. Kahneman. (2012). *Tenke, fort og langsomt* (s. 449-470). (E. Lilleskjæret, & G. Nyquist, Overs.). Oslo: Pax forlag.
- Zsombok, C. E. (1997). Naturalistic Decision Making: Where Are We Now? I C. E. Zsombok, & G. Klein (Red.), *Naturalistic Decision Making* (s. 3-16). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.