



FORSVARET

Forsvarets høgskole

**Beslutninger i rammen av metodisk
målbekjempelse / joint targeting.**

Hva karakteriserer beslutningstaking i forhold til Target

Engagement Authority (TEA)?

Børre Karlsen

Masteroppgave

Forsvarets høgskole

Høst 2018

Forord

Denne studien ble foretatt høsten 2018 som en del av stabs- og masterstudiet ved Forsvarets Høyskole. Det har vært et privilegium å få delta på studiet og muligheten til å fordype seg i det utdanningen tilbyr. Jeg ønsket å skrive om beslutningstaking og siden Forsvaret de siste årene igjen har rettet fokus mot metodisk målbekjempelse (targeting), falt valget på å finne ut mer om de virkelig utfordrende beslutningene som gjøres innen fagfeltet.

Det har vært krevende å skrive masteroppgaven, samtidig så har det vært meget givende og lærerikt. Mye takket være svært kunnskapsrike veiledere som jeg har hatt i Sigmund Valaker ved Forsvarets Forskningsinstitutt og Tor Arne Berntsen ved Forsvarets Høyskole. Tusen takk for ærligheten og engasjementet. Dere har lagt ned mer innsats enn det jeg hadde forventet. Dette produktet hadde ikke vært slik uten deres hengivenhet og iver etter å få til et best mulig produkt. En spesiell takk til Sigmund for ekstra hjelp i å finne relevante artikler i veldet av litteratur som eksisterer og for gode diskusjoner om fagfeltet.

Ønsker også å takke Ronny Bratli. Du har vært en god støttespiller både med idéer og tanker, men ikke minst for at du, og personellet på J3/5 targeting FOH, legger ned et solid stykke arbeid i det daglige for å sette fokus på metodisk målbekjempelse.

En spesiell takk rettes til informantene i studien. Dere sitter på en erfaring og kompetanse som jeg tror ikke alle er klar over. Uten dere hadde ikke denne oppgaven latt seg gjennomføre.

Til slutt vil jeg takke familien som har vært tålmodige i hele prosessen. En spesielt takk til deg Trude for all støtte under studiet.

Børre Karlsen

Elverum, november 2018

Sammendrag

Denne oppgaven ser på beslutningstaking i rammen av metodisk målbekjempning (*joint targeting*), nærmere bestemt hva som karakteriserer beslutningstaking i forhold til *Target Engagement Authority* (TEA). TEA er det kommandonivå som har beslutningsmyndighet til å utføre en effekt med potensiell dødelig effekt mot et mål. Denne myndigheten sitter hos en person og oppgaven beskriver hva som kreves av dette enkeltindividet. Oppgaven ser nærmere på om naturalistisk beslutningsteori (NDM) og gjenkjenningsbasert beslutningsteori (RPD) er representativt for å beskrive beslutningstaking i TEA rollen og diskuterer den i forhold til militærfaglig bakgrunn.

Beslutningene om å beordre dødelig effekt mot et annet menneske eller mål må anses som en belastning i seg selv. I tillegg spiller ofte faktorer som usikkerhet og tidspress inn på beslutningstaker. Bevisstheten rundt at målene ofte har både en strategisk og politisk effekt, øker den mentale belastningen som er ilagt dette enkeltindividet. Vurderinger rundt sikkerhet og risiko for utførende personell er også noe som spiller inn i effektvurderingen rundt «skal/skal ikke» godkjenne engasjement opp mot sjefens intensjon.

Modenhet og helhetsforståelse er viktige egenskaper som trekkes frem av informantene i studien som samtlige har hatt ansvaret med TEA. De sier videre at rollen er kompleks og mangfoldig fordi dine beslutninger kan påvirke både det strategiske nivå og samtidig være politisk sensitive. At beslutningene også medfører risiko for utførende enhet gjør at det kreves erfaring og forståelse for å se omfanget av beslutninger som sjelden lar seg omgjøre. De sier også at en beslutningstaker i TEA rollen må erkjenne at ansvaret peker tilbake på en enkelt person. Studien indikerer også at beslutninger i TEA rollen kan medføre handlinger som utfordrer egne moralske verdier når en blir stilt overfor dilemma om dødelig effekt skal finne sted eller ikke.

I skrivende stund pågår det en debatt innen det norske fagmiljøet om personell i TEA rollen skal inneha formell kursing innenfor faget metodisk målbekjempning for å kunne bekle dette ansvaret. Denne oppgaven kan være et innlegg i denne debatten.

Summary

This thesis is about decision making within the joint targeting process. It describes the specifics regarding decision making in relation to Target Engagement Authority (TEA) for targets with potential lethal effects.

Since TEA lies within the authority of a single individual, it describes the requirements for this person. The thesis discusses if Naturalistic Decision-making (NDM) and Recognition Primed Decision model (RPD) is representative to describe decision-making in the TEA role and discusses this in relation to military background theory.

The decision to authorize lethal effect on other human beings can be regarded as stressful on its own. Uncertainty and limited time to make the decision adds the pressure on the decision maker. The awareness that the decision can pose both strategic and political tension adds the mental strain of the decision maker. Risk for friendlies executing the mission also need to be included when deciding if the assessed effect meets the commander's intent for the engagement.

All personnel interviewed in the work leading to this thesis have executed live TEA. Their statements suggest that TEA is complex and diverse because your decisions can affect both the strategic level and at the same time be politically sensitive. They also say that a decision-maker in the TEA role must acknowledge that responsibility refers back to you as a single person. The study also indicates that decisions in the TEA role can lead to decisions that challenge own moral values when faced with dilemmas if lethal effects are to occur or not.

Within the joint targeting community in Norway there is an ongoing debate if a formal syllabus in the joint targeting process is required to being given TEA. Since this thesis describes the requirements for an individual possessing TEA, it could be a contribution to this debate.

Key words: Target Engagement Authority (TEA), joint targeting, decision making, Naturalistic Decision-making (NDM), Recognition Primed Decision-making (RPD).

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 AVGRENSNING	5
1.2 DEFINISJONER OG BEGREPSAVKLARING	5
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	6
2 Bakgrunn og Teori	6
2.1 MILITÆRFAGLIG BAKGRUNN	6
Overordnet om metodisk målbekjempning	6
TEA – Kommandonivå	10
Sammenhengen Folkeretten/Law of armed conflict (LOAC), Collateral Damage Estimate (CDE) og Target Engagement Authority (TEA).....	11
Vurdering av måloppnåelse	12
Grunnprinsipper for beslutningstaker; sjefens intensjon, desentralisering og tillit .	13
2.2 TEORI.....	14
Naturalistisk beslutningstaking og teorier om system 1 og 2, ubevisst og automatisk beslutningstaking	15
Kontekst for beslutningstaking.	23
3 Metode	28
4 Drøfting	34
4.1 RESULTATDEL.....	34
Oppsummering av hovedfunn sett opp mot problemstilling	34
Oppsummering av analyser av besvarelser på enkelt spørsmål gjort under intervju	36
Sammenhenger mellom delspørsmål under intervju	48
Oppdukkende tema som informantene selv tok opp.....	49
4.2 DISKUSJON.....	51
Militærfaglig bakgrunn	62
5 Konklusjon	68
Litteraturliste	1
6 Vedlegg	4
1. Intervjuguide	5
2. Tillatelse til datainnsamling i Forsvaret	8
3. Resultatskjema Norsk senter for forskningsdata AS (NSD)	10

1 Innledning

Ytre sett var spørsmålet enkelt. Det kunne nærmest besvares med et kort ja eller nei. Slik det ble formulert av ordonnansen bare minutter før fienden kom til syne i sør, representerte spørsmålet noe langt mer. Det skar i virkeligheten til kjernen i oberstens liv som mann og offiser: Skulle han beordre ild med skarpt mot en inntrenger [...] med alt det innebar av fare for blodige tap på begge sider? Skulle han på egen hånd ta ansvaret.

«Oberst Eriksens dilemma» Foredrag i Oslo Militære Samfunn mandag 3. mai 2010 (Jacobsen, 2010)

Som militær beslutningstaker risikerer du å komme i situasjoner som krever hurtige og presise beslutninger som både godkjenner og medfører kinetiske angrep hvor på menneskeliv kan bli tatt. Det kan hevdes at den militære beslutningstaker gjennom sin militære utdanning og karriere har gjennomgått en modningsprosess som skal gjøre han eller hun i stand til å besitte det tunge ansvaret og beslutte å ta liv. Men, er det slik at dette er tilstrekkelig? Eller er det nødvendig med en spesiell utdanning eller kursing for å sikre faglig påfyll innen beslutningstaking, stressmestring eller andre forhold for å støtte opp under denne modningsprosessen? Dette siden fagkunnskap, personlige egenskaper, den akademiske balasten og praktisk erfaring er forskjellig for hver beslutningstaker.

Utgangspunktet for denne oppgaven er både hva som per nå finnes av militærfaglig og vitenskapelig teoretisk kunnskap om denne typen beslutninger. Funn fra en empirisk undersøkelse vil drøftes mot begge disse utgangspunktene.

Forsvaret har per i dag ikke en spesiell utdanningspakke eller læreprogram for de som innehar ekstra ansvar i beslutningstaking hvor det planlegges med å ta liv. Jeg tenker da på personell som skal bekle rollen som *Target Engagement Authority* (TEA) ved å autorisere prioriterte mål på et fellesoperativt nivå, og ikke på det å ta liv i regulære stridshandlinger. I oppgaven vil det bli diskutert om personell som skal bekle en slik rolle har behov for å gjennomføre en rettet utdanning knyttet til denne rolle og funksjon eller om generell militær erfaring er tilstrekkelig.

Fokuset for oppgaven dreier seg rundt beslutninger i *joint targeting* prosessen. Nærmere bestemt beslutninger fattet av de som innehar rollen med TEA. TEA definerer hvilket kommandonivå som må til for å beslutte gjennomføring av effekt mot et mål (Forsvarssjefen,

2018, s. Vedlegg A s.3). Denne beslutningsmyndigheten ligger altså hos offiserer som ikke nødvendigvis befinner seg direkte i selve kamphandlingene, men som gjerne befinner seg i en kommandoplass med litt fysisk avstand fra selve kamphandlingene.

Tidligere forskning rundt *joint targeting* prosessen i Norge har pekt på samhandlings- og kommunikasjonsutfordringer grunnet ulik ekspertise innen fagfeltet (Danielsen, Bratli & Valaker, 2017; Danielsen & Valaker, 2012). Det har også blitt hevdet at det har vært generelt lite fokus rundt *joint targeting* i Norge de siste tiårene (Bratli, 2016, s. 1). Et behov for utvikling av prosedyrer og prosesser, bedre koordinering av militære enheter og institusjonalisering av kunnskap har derfor vært nødvendig (Danielsen et al., 2017, s. 35). Dette er med på å gi grunnlag for at denne studien velger å se nærmere på beslutningstaking i *joint targeting* prosessen.

Beslutninger fattes i svært mange ulike sammenhenger og av mange roller hver eneste dag, derfor er det mye generell forskning på temaet beslutninger. Denne oppgaven tar for seg beslutninger foretatt i en situasjon som skiller seg fra dagliglivets beslutninger. Beslutningene omtalt i oppgaven innebærer potensielt risiko for egne, samtidig som den innebærer noe så ekstremt som at noen skal ta menneskeliv basert på din beslutning. Noen generell teori rundt beslutninger vil omtales i oppgaven, men beslutningsteorien vil sentreres rundt naturalistisk beslutningstaking (*Naturalistic Decision Making* forkortet til NDM (Klein, 2015, s. 164)).

Valget av akkurat denne beslutningsteorien er at den baserer seg på hvordan blant annet militære beslutningstakere faktisk fatter sine beslutninger.

Prototypisk for NDM er Gary Klein sin modell for gjenkjenningsbasert beslutningstaking (*Recognition Primed Decision making - RPD*) (Lipshitz, Klein, Orasanu & Salas, 2001, s. 335). Modellen har blant annet blitt prøvd ut på militære beslutningstakere som fartøysjefer, stridsvogns jefer og piloter (Lipshitz et al., 2001, s. 337) og den har resultert i et alternativ for US Army til den tradisjonelle *military decision-making process* (MDMP) når det kommer til *Global War on Terrorism* (GWOT) (Bushey & Forsyth, 2006, s. 10).

NDM kan heves å være fokusert og rettet om beslutninger på taktisk nivå, dette kombinert med at jeg er ukjent med om RPD alternativet til MDMP har blitt diskutert spesifikt mot beslutninger i TEA rollen støtter en empirisk undersøkelse.

Å både drøfte nåværende militærfaglige utgangspunkt og å drøfte relevant beslutningsteori og hvilke faktorer som kan påvirke ansvarlig beslutningstaker, anser jeg som sentralt for personell som i fremtiden skal bekle en TEA rolle. Å utnevne personell til å bekle ansvaret med TEA er opp til oppsettende sjef for den respektive avdeling. I skrivende stund eksiterer det ikke en personelloversikt eller liste som sier hvilket personell som kan inneha en slik rolle. Dette igjen fordi det er ingen formelle krav som beskriver skikkethet til å ta beslutninger i TEA rollen. I fagmiljøet og på Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH) diskuteres det nå om personell i TEA rollen bør inneha formell kompetanse innen *joint targeting*/metodisk målbekjempning *før* de kan bekle en slik stilling. Litt av motivasjonen bak oppgaven er å bidra til denne debatten. Jeg har selv innehatt ansvar med TEA og også vært fungerende sjef for en avdeling hvor en har måttet fattet sensitive og tunge beslutninger. Å snakke med andre militære beslutningstakere som har følt ansvaret med beslutningstaking i *targeting* prosessen på kroppen, har derfor vært en sentral del av oppgaven.

Det er liten tvil om at beslutninger medfører ansvar. Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) og Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret slår fast at det er oppdragsbasert ledelse (OBL) som er ledelsesfilosofien som er valgt (Forsvarsstaben, 2012, s. 4). OBL nevner sjefens intensjon, desentralisering og tillit som viktige prinsipper. Det vil derfor være naturlig at oppgaven også ser på disse tema. Tillit kan rettes opp mot både seg selv, andre mennesker og mot system som benyttes. Oppgaven vil derfor søke å se på hvordan tillit spiller inn når en må gjennomføre beslutninger som medfører handlinger som går på å ta liv. Å beslutte å ta liv er stressende i seg selv. Da slike beslutninger også tidvis blir utsatt for tidspress er det naturlig at en vil føle stress. Oppgaven vil derfor også kort se på stress og hvordan dette kan spille inn på en person som får ansvaret med å bekle TEA rollen.

Den 1. juni 2018 trådte det i kraft for første gang et norsk direktiv for metodisk målbekjempning under militære operasjoner. Metodisk målbekjempning er den norske oversettelsen av *joint targeting* (Forsvarsstaben, 2014, s. 199). Direktivet ble utgitt av Forsvarssjefen og beskriver roller, ansvar og myndighet i den helhetlige prosessen (Forsvarssjefen, 2018, s. 3).

Norge har siden 1999 kontinuerlig hatt styrkebidrag i internasjonale operasjoner (Forsvaret, 2018). Det har også blitt uttalt gjentatte ganger av den politiske og militære ledelse at Norge skal satse på å ha internasjonale bidrag (Forsvarsdepartementet, 2016). For å sikre nasjonal kontroll med norske styrker i operasjonene vil det i tillegg til nasjonal kontingentsjef (NCC) være nasjonale representanter i allierte hovedkvarter for å følge opp bruken av norske styrker, disse har myndighet til å følge opp nasjonale interesser (Forsvarsstaben, 2014, s. 179). Dette vil i praksis si at norske offiserer sitter på TEA ansvar hver eneste dag.

Vil et kurs i metodisk målbekjempning gjøre deg skikket til å fatte beslutninger i TEA rollen, eller er det andre faktorer og kursing som har større betydning og dermed mer verdsatt av de som har bekledd denne funksjonen? Hvilke erfaringer er viktig for å støtte TEA?

Alle er spørsmål som jeg stiller meg som grunnlag for en empirisk undersøkelse.

I tillegg har den teknologiske utviklingen i dagens stridsmiljø sørget for at presisjonen på levert ild er høy. Når kamphandlinger finner sted blir en nærmest bombardert fra ulike nyhetsmedier som viser ulike våpentyper som treffer sine mål. Dette være seg kjøretøy i bevegelse, eller kirurgisk presisjonsbombing inn et vindu i en fleretasjes bygning.

Har det blitt lettere for beslutningstaker å beslutte gjennomføring av angrepet med denne nye teknologien? Eller, er det slik at medias oppmerksomhet også spiller inn på beslutningen?

Vil anskaffelsen av nytt materiell og plattformer i Forsvaret føre til flere beslutninger i TEA rollen? Finnes det virkelig en beslutningsmodell som gjør deg i stand til å hurtig vurdere noe som strider mot menneskets natur - å autorisere angrep som medfører tap av liv når du selv ikke er i fare?

Alle disse spørsmålene er det er naturlig å reflektere rundt når en blir tildelt fullmakten til å beslutte om et militært angrep skal finne sted eller ikke.

Problemstillingen for denne oppgaven er på denne bakgrunn

Hva karakteriserer beslutningstaking i forhold til Target Engagement Authority (TEA)

Informantene i studien, som samtlige har erfaringer med TEA, trekker frem modenhet og helhetsforståelse som viktige egenskaper. Dette for å forstå kompleksiteten og mangfoldet når beslutninger som kan få både militærstrategiske og politiske følger vurderes opp mot sjefens intensjon. Informantenes bevissthet rundt risiko for utførende enhet forsterker inntrykket av

behovet for erfaring for å se omfanget av beslutninger som sjelden lar seg omgjøre. De sier også at en beslutningstaker i TEA rollen må erkjenne at ansvaret peker tilbake på en enkelt person. At beslutningene kan medføre handlinger som utfordrer egne moralske verdier når en blir stilt overfor dilemma om dødelig effekt skal finne sted eller ikke, er også noe de trekker fram for å karakterisere beslutninger i TEA rollen.

Funnene i studien indikerer en bevisst hjernevirksomhet rundt effektvurderingene av beslutninger foretatt i TEA rollen. At denne effekten må vurderes på flere nivå tyder på at TEA ikke dekkes fullt ut av den refleksorienterte tankegangen som NDM og RPD beskriver.

1.1 Avgrensning

Det er mange situasjoner en militær leder kan komme opp i som medfører at han eller hun må fatte beslutninger som medfører tap av menneskeliv. Denne oppgaven vil ikke fokusere på beslutninger foretatt under regulære stridshandlinger. TEA kan også innehas av beslutningstakere på stridsfeltet som er i direkte kontroll over angripende plattformer, men oppgaven vil sentreres rundt beslutninger tatt av beslutningstakere som normalt har fysisk avstand til selve krigføringen.

Oppgaven vil ikke gå i dybden på det juridiske og rettsvitenskapelige. Dette fordi det er ønskelig å se helhetlig på tematikken og ikke favorisere delområder, men heller se på hva beslutningstaker har opplevd som mest relevant og viktig.

1.2 Definisjoner og Begrepsavklaring

Joint targeting er et fagfelt med mange spesifikke ord og uttrykk. Under det nasjonale «Joint Targeting seminar» på Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) 20-22. april 2018 ble det opplyst om at det fra nasjonalt militærstrategisk nivå er ønskelig med en fornsking av ord og uttrykkene, spesielt i forbindelse med utgivelsen av det nye norske målbekjempningsdirektivet. Oppgaven vil derfor søke å bruke de norske ord og uttrykk selv om det er de engelske ord og uttrykk som kanskje er mest kjent og brukt i daglig tale. For å unngå misforståelser er imidlertid engelske ord og uttrykk nevnt der det ansees hensiktsmessig.

1.3 Oppgavens struktur

Etter innledningen følger det teoretiske rammeverket og militærfaglig bakgrunn. Her blir det beskrevet teori som påvirker en beslutningstaker som innehar TEA. Dette gir nyanser og bakteppe til den senere diskusjonen.

Etter det teoretiske rammeverket kommer en beskrivelse på hvilken metode som er valgt. Metod delen følges av resultatdelen som søker å presentere funn gjort på basis av empirien når det gjelder hva som karakteriserer beslutningstaking med TEA.

Etter resultatdelen kommer diskusjon rundt funn i empirien og opp mot det teoretiske rammeverket og militærfaglige bakgrunn.

I konklusjonen gjøres en oppsummering av funnene gjort og problemstillingen besvares. I konklusjonen gjøres også en refleksjon over svakhetene med oppgaven og behovene for videre analyse.

2 Bakgrunn og Teori

I dette kapittelet går jeg gjennom den militærfaglige bakgrunnen for TEA før jeg går gjennom vitenskapelige teorier om beslutningstaking, herunder viktige faktorer som kan påvirke beslutningstaking.

2.1 Militærfaglig bakgrunn

I den militærfaglige bakgrunnen går jeg gjennom metodisk målbekjemping for å beskrive hva prosessen formelt innebærer og hvordan TEA henger sammen med kommandonivå. Jeg vil også forklare sammenhengen mellom Folkeretten, *Collateral Damage Estimat* (CDE) og TEA før det forklares hvordan *Battle Damage Assessment* (BDA) blir brukt for å vurdere måloppnåelse. Til slutt i den militærfaglige bakgrunnen vil jeg beskrive sjefens intensjon, desentralisering og tillit som grunnprinsipper for beslutningstaker.

Overordnet om metodisk målbekjemping

TEA beskriver det kommandonivået som må til for å gi tillatelse til engasjering av et bestemt mål innen metodisk målbekjemping (Forsvarssjefen, 2018, s. 5). Metodisk målbekjemping

er den norske oversettelsen av *joint targeting* og har i «Direktiv for metodisk målbekjempning» fått følgende norske definisjon:

Den prosessuelle syklusen som velger ut og prioriterer mål som må påvirkes med riktige tilgjengelige effekter for å nå strategiske målsettinger. Synkronisering av effekter med alle tilgjengelige kapasiteter, vurdering av kumulative effekter, og iverksetting av korrigerende tiltak hvis nødvendig.

Metodisk målbekjemping linker føringer fra strategisk nivå med taktiske handlinger gjennom det operasjonelle nivåets målbekjempningssyklus, og på en fokusert og systematisk måte skaper spesifikke effekter for å nå militære målsettinger og ønsket slutttilstand. (Forsvarssjefen, 2018, s. Vedlegg B s.2)

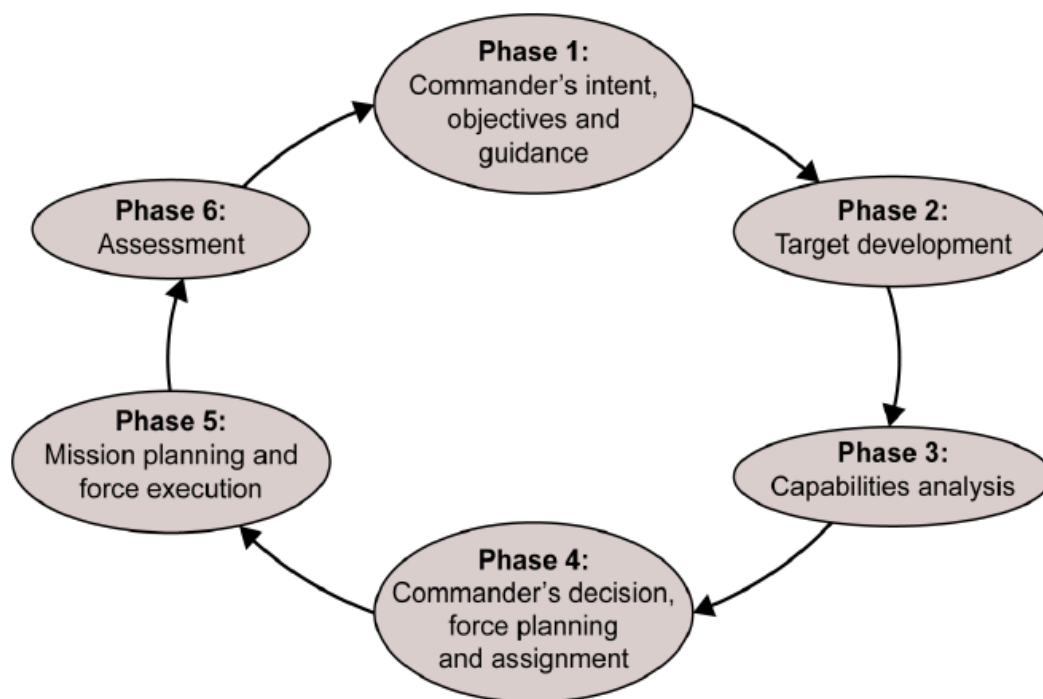
Forkortet kan en altså si at metodisk målbekjempning er en prosess som velger ut, prioriterer og påvirker mål med dødelig eller ikke-dødelig effekt som kan bidra til oppnåelse av de definerte målsettinger og slutttilstanden (Forsvarssjefen, 2018, s. 3).

Metodisk målbekjempning blir i FFOOD omtalt som en fellesoperativ prosess som skal ledes fra hovedkvarterets operasjonsavdeling, men som forutsetter betydelig medvirkning fra etterretningsfunksjonen og fra både taktisk og politisk nivå (Forsvarsstaben, 2014, s. 200).

Dette sammenfaller med hva NATO beskriver som sin prosedyre for *joint targeting*; “*Military direction and guidance is formulated at the military-strategic level. Planning and execution are performed at the operational and tactical levels*” (NATO, 2010, s. II-1-3 - II-1-4).

Prosessen nasjonalt og i NATO styres gjennom planleggings- og beslutningsmøter på det felles operasjonelle nivået. Disse møtene kalles *Joint Targeting Coordination Board* (JTCB) og *Joint Targeting Working Group* (JTWG). JTWG er en arbeidsgruppe som forbereder til JTCB som igjen beslutter alle aspekter av metodisk målbekjempning på det fellesoperative nivå (Forsvarssjefen, 2018, s. Vedlegg A).

Fasene i metodisk målbekjempning har en logisk progresjon og er en metode som knytter mål med effekter i hele operasjonsområdet. Hele prosessen går over seks faser hvor fase fem er selve planleggingen og gjennomføringen av angrepet (NATO, 2010, s. II-4-1).



Figur 1. Fasene i metodisk målbekjempning/ Joint Targeting Cycle slik den er gitt i AJP 3.9 Allied Joint Doctrine for Joint Targeting (NATO, 2016a, s. 2-2).

Prosesen tar høyde for at i selve utførelsen av disse målene så kan faktoren tid være forskjellig. Det skilles derfor mellom forhåndsplanlagt målbekjemping, dynamisk målbekjemping og tidskritiske mål (Forsvarssjefen, 2018). De engelske uttrykkene er mer kjent, disse er henholdsvis; *deliberate targeting*, *dynamic targeting* og *Time-Sensitive-Targets* (TST).

Forhåndsplanlagt målbekjemping er beskrivelsen på prosessen når den har til hensikt å påføre effekt, dødelig eller ikke-dødelig, på kjente, statiske mål som en vet finnes i et operasjonsområde. Disse målene kan besluttes engasjert på et gitt tidspunkt, eller de kan holdes «på vent status» («*On hold*») til situasjonen krever at de blir påvirket med ønsket effekt (NATO, 2016a, s. 1-2). Uavhengig om målet får statusen «på vent», eller blir gitt et fast tidspunkt for engasjering, skal alle detaljer med tanke på hvilken påvirkning og ønsket effekt besluttes. Dette gjør at ansvarlig beslutningstaker, som regel *Joint Force Commander* (JFC), kan allokere ressurser for å gjennomføre engasjeringen (NATO, 2016a, s. 1-2).

Forhåndsplanlagt målbekjempning er mest hensiktsmessig når faktoren *lokasjon* er kjent eller

forutsigbar, men det kan om nødvendig settes av ressurser for dette spesifikke målet for operasjonens -, eller til og med kampanjens varighet (NATO, 2016a, s. 1-2). Et eksempel på et mål som krever forhåndsplanlagt målbekjempning kan være en kommandoplass på Brigadenivå eller høyere.

Dynamisk målbekjempning er beskrivelsen på prosessen når en vet at målet finnes i operasjonsområdet, men det har ikke blitt observert eller lokalisert tidnok for å bli implementert i den forhåndsplanlagte målbekjempningsprosessen (NATO, 2016a, s. 1-3). Dynamisk målbekjempning innbefatter også oppdukkende mål som tilfredsstillende kriteriene for de operasjonelle målsettingene. På bakgrunn av dette kan det være nødvendig og omdirigere ressurser som allerede er avgitt til å støtte et annet oppdrag eller mål med lavere prioritering (NATO, 2016a, s. 1-3). Et eksempel på et mål som krever dynamisk målbekjempelse kan være en mobil relestasjon som fienden er avhengig av for opprettholde kommunikasjon til sin manøverstyrke.

Tidskritiske mål er spesielt utpekte mål som er så viktige at de krever umiddelbar respons fordi de vil, eller kan komme til å ha stor negativ effekt på egne styrker eller på operasjonen/kampanjen. Disse målkategoriene er utledet fra det nordatlantiske råd (NAC) og blir utpekt av JFC (NATO, 2016a, s. 1-2). Eksempel på tidskritiske mål kan være masseødeleggelsesvåpen eller viktige ledere hos motstanderen.

JFC vil alltid utgi egne retningslinjer for tidskritiske mål, men de kan komme til utførelse gjennom både den forhåndsplanlagte og den dynamiske målbekjempningen (NATO, 2016a, s. 1-3). For å effektivt kunne koordinere og samtidig utøve kommando og kontroll blir tidskritiske mål normalt håndtert på komponentnivå i både nasjonale – og NATO operasjoner (NATO, 2016a, s. A-4).

Felles for alle mål innen metodisk målbekjempning, uavhengig om de er forhåndsplanlagt, dynamisk eller tidskritisk er at de må behandles i JTWG og JTCB (Andersen & Ødegaard, 2015, s. 266). Det er først når JTCB beslutter at det spesifikke målet skal utsettes for dødelig eller ikke-dødelig effekt den havner på en målliste og kan bli effektivt. Det fellesoperative nivået sin målliste kalles for *Joint Prioritized Target List* (JPTL) (NATO, 2016a, s. 4-8).

Combat engagement, eller regulær stridskontakt er ikke en del av metodisk målbekjempning selv om det kan involvere bruk av fellesoperativ ild på taktisk nivå (NATO, 2016a, s. 1-3), og omhandler stridshandlinger mot en fiende. Forskjellen ligger i at ved regulær stridskontakt så bekjempes målene uten en forutgående prosess (Forsvarssjefen, 2018, s. Vedlegg B s. 2).

I metodisk målbekjempning blir viktige, komplekse og politisk sensitive mål identifisert og forhåndsplanlagt gjennom en sentralstyrt prosess. Utvelgelsen av mål blir med andre ord beholdt på høyest praktisk mulige nivå, mens selve kamphandlingen, som kun er en av seks faser, skjer på lavest mulig nivå (Forsvarssjefen, 2018, s. 3; NATO, 2016a, s. 1-5). Dette betyr ikke at viktige og sentrale mål ikke bekjempes også ved regulær stridskontakt. Men det er gjennom prosessen i metodisk målbekjempning at de spesifikke målene blir identifisert og besluttet engasjert med dødelig eller ikke-dødelig makt.

TEA blir et sentralt begrep i metodisk målbekjempning da det beskriver kommandonivået som må til for å gi tillatelse til å utføre denne engasjeringen (Forsvarssjefen, 2018, s. 5)

TEA – Kommandonivå

For nasjonale operasjoner blir kommandonivået (TEA) godkjent av politisk nivå. Dette er basert på forslag fra Forsvarssjefen som igjen har fått innspill fra FOH (Forsvarssjefen, 2018, s. 3). Under nasjonale operasjoner blir TEA angitt for hvert enkelt mål i fred, krise og krig gjennom det nasjonale planverket (Forsvarssjefen, 2018, s. 5).

I NATO blir kommandonivået (TEA) forhåndsdefinert for hver enkelt NATO operasjon/kampanje gjennom SACEUR sin OPLAN til *Joint Force Commander* (JFC) (NATO, 2010, s. II-4-12 - II-14-13). Disse vurderinger er basert på de godkjente gradene av utilsiktet skade som NAC har definert for den gjeldende NATO operasjonen/kampanjen (NATO, 2016a, s. 1-10)

Som del av vurderingene og planprosessen kan det besluttes at autoriseringen gis et høyere nivå enn det som ble gitt av SACEUR eller det nasjonale planverket, men den kan uansett ikke delegeres til et lavere nivå (Forsvarssjefen, 2018) (NATO, 2016a, s. 1-10). Å høyne autoriseringen kan typisk skje når det gjelder spesielt sensitive mål, dette vil i tilfelle bli adressert under JTWG og JTCB.

Felles for både NATO - og nasjonale operasjoner er at kommandonivået er direkte opphengt i de ulike gradene av utilsiktet skade, eller *Collateral Damage Estimate* (CDE) levels og at det kontinuerlig gjøres vurderinger på alle nivå for å oppnå minst mulig utilsiktet skade.

Kommandonivå og TEA må ikke forveksles med *Red Card holder*. En *Red Card holder* er en person som representerer en avdeling og/eller nasjon og har myndigheten til å gjennomføre veto mot deltakelse for den spesifikke avdelingen og/eller nasjonen denne representerer (NATO, 2016b, s. 2-3). En *Red Card holder* skal sikre at en avdeling eller nasjon ikke deltar på noe som går på tvers av de nasjonale retningslinjene.

Sammenhengen Folkeretten/Law of armed conflict (LOAC), Collateral Damage Estimate (CDE) og Target Engagement Authority (TEA)

For å kunne engasjere et forhåndsplanlagt mål definerer Folkeretten, herunder også *Law Of Armed Conflict* (LOAC), at det må gjennomføres en vurdering for å undersøke om utilsiktet skade vil overstige den militære fordelene med å gjennomføre angrepet (Boothby, 2012).

Vurderingen skal ta inn over seg alle praktiske forhåndsregler med angrepet for å unngå, eller under alle omstendigheter; minimere utilsiktet skade (Boothby, 2012, s. 59-60).

For å gjøre dette i metodisk målbekjempning benyttes CDE prosessen (NATO, 2010, s. II-2-1). Her beregnes risikoen for skade etter en logisk, repeterbar og kvantifiserbar prosess som blant annet tar utgangspunkt i ulike våpentyper sine kjente effekter og målets lokasjon i forhold til ikke-militære objekter (NATO, 2016a, s. 1-10). For å skille ulikt kommandonivå (TEA) for ulik sannsynlig skade, blir det av sertifisert personell delt inn i forskjellige *CDE levels* (NATO, 2016a, s. 1-10). Prosessen gir en sannsynlig, men ikke garantert risiko på utilsiktet skade (NATO, 2016a, s. 1-10). Ved at CDE prosessen faktisk blir gjennomført og overholdt, tilfredsstilles kravene i Folkeretten og lov om væpnet konflikt (LOAC) (NATO, 2016a, s. 1-10).

Som all annen bruk av makt og handlinger på et stridsfelt plikter også metodisk målbekjempning å forholde seg til de engasjementsregler¹ som NAC eller nasjonale myndigheter har besluttet som gjeldende for operasjonen eller kampanjen (Boothby, 2012, s. 481). Dette styrker forholdet mellom TEA, CDE og LOAC.

Vurdering av måloppnåelse

I metodisk målbekjempning gjennomføres det en vurdering av om ønskede effekter er oppnådd ved å gjøre en *Battle Damage Assessment* (BDA) i tre trinn (Forsvarssjefen, 2018, s. Vedlegg B s.3; NATO, 2016a, s. 2-6). BDA er definert som en vurdering av effekten etter en militær handling utført med dødelige eller ikke-dødelige handlinger mot et militært mål (NATO, 2017, s. 17).

Under BDA 1 vurderer de som har utført aktiviteten hvor mye fysisk skade eller endring i oppførsel man har oppnådd gjennom aktiviteten (NATO, 2016a, s. 2-6).

BDA 2 ser på hvor mye de oppnådde effektene har degradert målets evne til å fungere slik det opprinnelig var tiltenkt (NATO, 2016a, s. 2-6).

I BDA 3 vurderer man hvor mye systemet som målet er en del av har blitt påvirket gjennom de aktiviteter man har gjennomført. I tillegg vurderes utførelsen og effektiviteten i utførelsen for å se på muligheter for forbedring i dette (NATO, 2016a, s. 2-6).

Det har nå blitt redegjort for hvordan TEA formelt henger sammen med metodisk målbekjempning. Jeg har også belyst hvordan føringer blir gitt til beslutningstaker gjennom prosessen metodisk målbekjempning. Jeg vil nå beskrive faktorer innen lederskapsfilosofien til Forsvaret. Deretter vil jeg beskrive generell beslutningsteori og faktorer som ifølge denne forskningen kan påvirker beslutningstaker.

¹Engasjementsregler, bedre kjent som ROE (Rules of Engagement) er direktiver utstedt av militære myndigheter som spesifiserer omstendigheter og begrensninger for å starte eller fortsette kamphandlinger mot en motstander. (NATO, 2017, s. 99) Engasjementsreglene er et verktøy for å utøve kommando og kontroll da det gir begrensninger og muligheter for sjefer på alle nivå.

Grunnprinsipper for beslutningstaker; sjefens intensjon, desentralisering og tillit

Det å inneha beslutningsansvar innebærer ledelse og den gjeldende utgaven av Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse stadfester OBL som ledelsesfilosofi i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2012, s. 6).

Bakgrunnen for at Forsvaret valgte å bevege seg vekk fra den tidligere ledelsesfilosofien som var mer detaljert og ordrebasert, var knyttet til debatten som fulgte i kjølvannet av snøskredulykken i Vassdalen i 1986 der 16 soldater fra Brigade Nord omkom (Forsvarsstaben, 2012, s. 6). Debattens kjerne gikk ut på om det ikke var formålstjenlig at lokal sjef burde kunne ta beslutninger, framfor sentral kontroll og beslutningsmyndighet som befant seg i en distansert kommandoplass.

Det blir ikke eksplisitt skrevet at det er noen grunnprinsipper som beslutningstaker kan støtte seg på i ledelsesfilosofien, men det kommer fram at viktige prinsipper i OBL er sjefens intensjon, desentralisering og tillit (Forsvarsstaben, 2012; 2014, s. 166-167).

Sjefens intensjon består av hensikt, metode og ønsket slutttilstand (Forsvarsstaben, 2012, s. 7). OBL fastsetter viktigheten av kommunikasjon rundt sjefens intensjon siden det er gjennom diskusjon og dypere forståelse av intensjonen en sikrer eierskap og muligheten for å handle i sjefens ånd (Forsvarsstaben, 2012, s. 7). Ifølge professor i operasjonskunst på *US Naval War College*, Milan Vego så «blir ikke kriger vunnet eller tapt på det taktiske nivået, men på det operasjonelle og strategiske nivå» (Vego, 2015, s. 60). Forståelse rundt sjefens intensjon er altså nødvendig for å muliggjøre målrettet initiativ på lavere nivå som støtter opp under de operasjonelle og strategiske målsettingene.

Det å forstå sjefens intensjon er med å skape prinsippet om desentralisering i ledelsesfilosofien. Den klassiske vitenskapelige definisjonen på sentralisering og desentralisering er at «ved sentralisering så ligger all beslutningsmyndighet hos ett enkelt individ, mens ved desentralisering så er denne myndigheten spredt blant flere» (Mintzberg, 1979, s. 181) Mintzberg sier videre at i kontinuerlig skiftende omgivelser er det ikke mulig å koordinere og synkronisere alt fra sentralt hold, dermed oppstår behovet for å desentralisere beslutningsprosesser (Mattingsdal, 2018, s. 58; Mintzberg, 1979, s. 182). Overført til militært lederskap og forståelse av desentralisering betyr det at den lederen med best situasjonsforståelse skal ta beslutningen for hva som skal gjøres (Forsvarsstaben, 2012, s. 7).

Å overføre TEA, eller med andre ord å delegere beslutningsansvaret, er en form for desentralisering.

Tillit trekkes frem allerede i forordet av «Grunnsyn på ledelse» som et bærende element for de andre prinsippene (Forsvarsstaben, 2012, s. 3). Svært mye forskning på lederskap i risikoutsatte miljø trekker også frem tillit som en viktig faktor for maksimal ytelse og effekt. (Campbell, Hannah & Matthews, 2010). En vanlig tolkning av tillit er at det er noe som skapes over tid og innebærer at du har tiltro til deg selv (selvtillit), andre mennesker eller til et system.

Tillit mellom mennesker kan oppstå relativt hurtig med de rette personlige egenskapene og blir kalt for *swift trust* (Campbell et al., 2010, s. 8). Campbell, Hannah og Matthews viser til flere sammenfallende forskningsresultat fra flere forskerteam over flere kriger når de hevder at tillit mellom mennesker gjør at grupper med større tillitsforhold håndterer usikkerhet og risiko bedre enn grupper med lav grad av tillit til lederen (Campbell et al., 2010, s. 7-8). I tillegg til å bygge kameratskap, som øker viljen til å løse oppdraget, vil tillit også gjøre en mer motstandsdyktig overfor stress (Campbell et al., 2010, s. 8).

Å inneha evnen til å skape *swift trust* er ikke noe nytt begrep. I følge Jan O. Jacobsen var *swift trust* noe som de gamle tyske militærtankerne innså som en av flere forutsetninger for *Auftragstaktik*. Hvis du ikke hadde denne evnen så var du lite egnet for å bli en god tysk offiser (Jacobsen, 2017).

Jeg har nå gått igjennom den formelle prosessen med metodisk målbekjempelse. Jeg har også beskrevet hvordan TEA henger sammen med kommandonivå, Folkeretten og CDE. Det har også blitt forklart hvordan BDA blir brukt for å vurdere måloppnåelse samt hvordan sjefens intensjon, desentralisering og tillit blir beskrevet som grunnprinsipper for beslutningstaker.

2.2 Teori

I teoridelen går jeg gjennom naturalistisk beslutningstakingsmodell, overordnede teorier om beslutningstaking og noen sentrale kontekstuelle forhold som denne litteraturen mener kan påvirke beslutningstaking.

Naturalistisk beslutningstaking og teorier om system 1 og 2, ubevisst og automatisk beslutningstaking

Det finnes mange definisjoner på hva beslutningstaking er. «Evnene til å samle og integrere informasjon, bruke sunn dømmekraft, identifisere alternativer, velge optimal løsning og evaluere utfallet» er en helhetlig definisjon av beslutningstaking som blir gitt av Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe i sin artikkel om «*Team effectiveness and decision making in organizations*» fra 1995 (Van den Heuvel, Alison & Crego, 2012, s. 165).

Det finnes flere hovedretninger innenfor beslutningsteorier (Lipshitz et al., 2001, s. 331). Disse går blant annet fra normative modeller av rasjonell oppførsel som *Classical Decision Making* (CDM) til de som ser på avvik fra rasjonelle handlinger som *Judgment and Decision Making* (JDM) og *Behavioral Decision Theory* (BDT). Noen ser også på hvordan organisasjonsenheter gjør en beslutning på vegne av organisasjonen som *Organizational Decision Making* (ODM) (Lipshitz et al., 2001, s. 331). En teori som baserer seg blant annet på hvordan militære beslutningstakere faktisk fatter sine beslutninger, og som vil ha hovedfokus i denne oppgaven er naturalistisk beslutningstaking (NDM).

Arbeidet med NDM startet i 1989 (Klein, 2015, s. 164). Det ble da arrangert en konferanse sponset av *US Army Research Institute* som samlet over 30 atferdsforskere (Lipshitz et al., 2001, s. 332). Hovedargumentet for opprettelsen var at den eksisterende forskningen som var basert på eksperimentell laboratorieforskning var for kunstig og for sentrert rundt statistiske analyser til å forklare hvordan beslutninger ble tatt i det virkelige liv (Eid & Johnsen, 2005, s. 161-162). NDM tok derfor utgangspunkt i studier av personer fra blant annet nødetatene, helsevesenet, piloter og det militære for å se hvordan disse fatter sine beslutninger i sine respektive miljø (Klein, 2016). Forskningen har resultert i flere nyanser, modeller og delkonklusjoner, men en tendens i senere tid er at beslutningsmodellene blir inndelt i faser (Van den Heuvel et al., 2012, s. 166).

En fellesnevner for svært mange modeller som baserer seg på NDM er at beslutningstaker samler informasjon, vurderer ulike alternativ og evaluerer det potensielle resultatet av disse, før de fatter sin beslutning (Van den Heuvel et al., 2012, s. 166). Dette skiller seg fra tradisjonell forskning på beslutningstaking som ikke vektlegger erfaring og ekspertise og vært veldig fokusert på selve valgøyeblikket (Eid & Johnsen, 2005, s. 162).

I NDM blir det hevdet at aktørene og beslutningstakerne har så høy grad av spesialisering og ekspertise at mye av beslutningsprosessen skjer intuitivt, og det er først når noe helt uventet skjer at beslutningstaker har behov for å ta stilling til alternativene (Eid & Johnsen, 2005, s. 163).

Hvis en skal oppsummere forskningen rundt NDM så har den vært fokusert på prosessen hvordan beslutninger har blitt tatt, og hvordan dette har blitt kommunisert og koordinert (Lipshitz et al., 2001, s. 343). Et viktig poeng for NDM er at dette har blitt gjort på personer og team som har utført reelle handlinger i sitt reelle operasjonsmiljø (Lipshitz et al., 2001, s. 343).

Gary Klein kan sies å være en av hovedpersonene innen NDM og intuitiv beslutningstaking, mens Daniel Kahneman ansees som en av de største kritikere av hvor gode intuitive beslutninger er (Kahneman, 2012, s. 253-254; Kahneman & Klein, 2009, s. 515). Begge retninger vil redegjøres kort for med den hensikt å lage et bakteppe for den videre diskusjonen, men siden begge retninger omhandler intuitiv beslutningsprosess er det naturlig å først definere hva som menes med begrepet intuitiv beslutningstaking.

Definisjonen av intuitiv beslutningstaking står nobelprisvinner Herbert Simon for; «Situasjonen har gitt et signal. Dette signalet har gitt eksperten tilgang til informasjon som er lagret i hukommelsen, og informasjonen gir svaret. Intuisjon er intet mer og intet mindre enn gjenkjennelse» (Kahneman, 2012, s. 18, 256).

Gjenkjenningsbasert beslutningstaking (RPD)

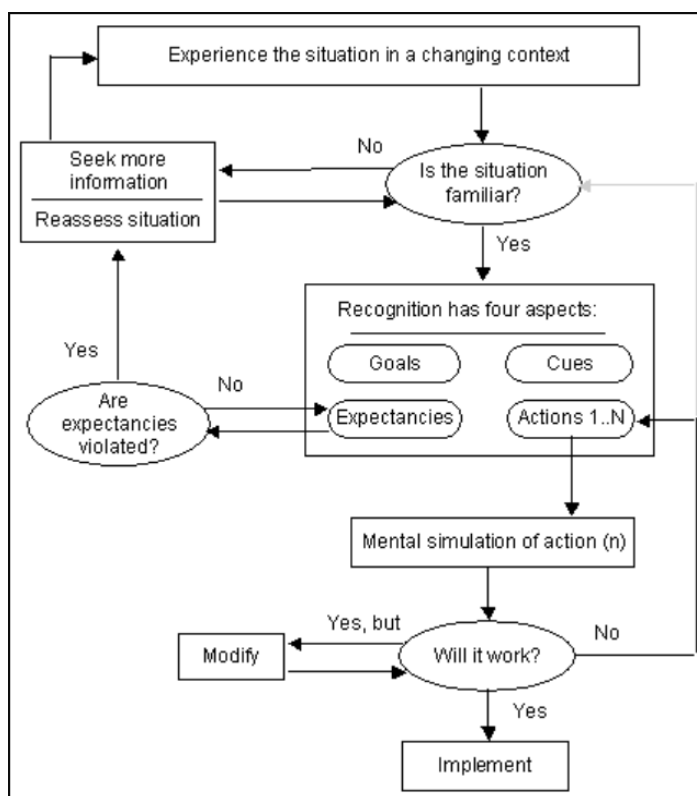
Gary Klein sin modell for gjenkjenningsbasert beslutningstaking (*Recognition Primed Decision making* - RPD) kan sies å være en prototypisk NDM modell (Lipshitz et al., 2001, s. 335). Modellen har blant annet har blitt prøvd ut på militære beslutningstakere som fartøysjefer, stridsvogns sjefer og piloter (Lipshitz et al., 2001, s. 337) og den har resultert i et alternativ til den tradisjonelle *military decision-making process* (MDMP) for *US Army* når det kommer til *Global War on Terrorism* (GWOT) på brigadenivå (Bushey & Forsyth, 2006, s. 10).

RPD oppstod etter et ønske om å forske på hvordan erfarne beslutningstakere kom fram til sine beslutninger i et miljø med tidspress og med mulig fatale eller skjevsvangre utfall (Klein, Calderwood & Clinton-Cirocco, 1988, s. vii).

Brannetaten ble valgt ut som datagrunnlag, nærmere bestemt svært erfarne innsatsledere som hadde i gjennomsnitt 23 års erfaring i det å håndtere branner. Hypotesen de ville teste ut var at beslutningstakerne ville ta utgangspunkt i et par mulige handlingsmåter før de valgte sin beslutning. Dette viste seg ikke å stemme da innsatslederne i over 80% av tilfellene gikk for en umiddelbar beslutning på valgt handling, uten å vurdere andre alternativ (Klein et al., 1988, s. 13).

Den umiddelbare beslutningen var basert på en mental simulering av den løsningen de så for seg. Hvis denne mentale simuleringen virket tilfredsstillende ble beslutningen fattet. I under 20% av tilfellene var ikke den mentale simuleringen tilfredsstillende. En mental justering av planen ble så foretatt, hvis også denne ble funnet utilfredsstillende ville de gå for et annet alternativ (Klein et al., 1988). Denne mentale handlingsrekken har blitt videreført til RPD modellen utgitt av Gary Klein i 1993 som også legges til grunn for resten av oppgaven.

Startpunktet er den øverste sirkelen med spørsmålet «*Is the situation familiar?*».



Figur 2. Recognition Primed Decision (RPD) modell.
Gary A. Klein, Klein Associates Inc. (1993)

Bakgrunnen for *US Army* til å finne et alternativ til MDMP var at det tar forholdsvis lang tid å utvikle en plan eller beslutning ved å følge prosessen (Bushey & Forsyth, 2006, s. 10). Dette siden den går grundig og metodisk til verks mens den vurderer ulike alternativer for å finne den beste løsningen (Bushey & Forsyth, 2006, s. 10).

Forskning indikerer både at MDMP distanserer sjefen fra planleggingen, grunnet den nøysomme stabsprosessen som den legger opp til (Lauder, 2009, s. 41), og at det er mindre erfarne stabsoffiserer som kommer opp med alternativene som resulterer i planen (Bushey & Forsyth, 2006, s. 10-11). Klein hevder også at grundigheten reduserer tempo i operasjonen og gjør MDMP mindre nyttig i å håndtere oppdukkende eller endringer i situasjonen (Bushey & Forsyth, 2006, s. 11).

Alternativet til MDMP består av en fire stegs prosess hvor steg 1, 3 og 4 er oppdragsanalyse, krigsspill og ordreproduksjon (Bushey & Forsyth, 2006, s. 11). Dette er det samme som noen av de elementene som den tradisjonelle MDMP legger opp til. Den store forskjellen er i steg 2 hvor sjefen presenterer skjelettet eller omrisset for en handlemåte som er basert på hans eller hennes erfaring. Den er en respons på situasjonen som foreligger og er resultatet av den mentale handlingsrekken til RPD. (se figur 2). Staben legger til detaljer for å bygge opp under handlemåten, og vurderer deretter om den lar seg gjennomføre (Bushey & Forsyth, 2006, s. 11-12).

Den tradisjonelle MDMP og COPD bruker mye tid på utvikle forskjellige handlemåter og vurdere disse opp mot hverandre (Lauder, 2009, s. 41). Ifølge Klein kan en spare rundt 20 % av planleggingstiden ved å følge den alternative metoden med RPD, i tillegg så vil sjefen være mer involvert (Bushey & Forsyth, 2006, s. 13).

SAFE-T

Noen teorier trekker blant annet på NDM og skiller enda tydeligere fasene i prosessen fram mot beslutning. En slik teori er SAFE-T prosessen. Akronymet står for *Situation Assessment, plan Formulation, plan Execution* og *Team learning* og ble introdusert av Burke, Stagl, Salas Pierce & Kendall i 2006 (Salas, Rosen, Burke, Goodwin & Fiore, 2006, s. 442) og ble utforsket videre av Van den Heuvel, Alison og Crego i 2012 (Van den Heuvel et al., 2012).

SAFE-T prosessen inkluderer på mange måter svært mange av NDM teoriene da den inneholder tre viktige elementer i problemløsning som er at beslutningstaker samler informasjon, vurderer ulike alternativ og evaluerer det potensielle resultatet av disse, *før* han eller hun fatter sin beslutning (Van den Heuvel et al., 2012, s. 166). SAFE-T trekker også fram at alle i teamet må gjøre kontinuerlige erfaringer slik at en eventuelt kan justere arbeidsoppgavene for å øke måloppnåelsen (Salas et al., 2006, s. 442).

Under *Situation Assessment* fasen samles og oppfattes ulik informasjon ved hjelp av fremtredende tegn eller del elementer som skaper en forståelse eller oppmerksomhet rundt situasjonen (Salas et al., 2006, s. 442; Van den Heuvel et al., 2012, s. 166).

Plan Formulation er fasen hvor beslutningsteamet gjennom felles kognitive ressurser samles for å redusere tvetydighet og formulere et sett hypoteser om situasjonen som er basert på funnene gjort i fase en (Van den Heuvel et al., 2012, s. 166). Det enes også om en handlemåte (Salas et al., 2006, s. 442).

Plan Execution er fasen hvor selve beslutningen blir fysisk gjort av beslutningstaker og implementert på rett sted i organisasjonen. I denne fasen besluttet også tilleggsplaner for eventualiteter eller uforutsette hendelser (*contingency plans*) (Van den Heuvel et al., 2012, s. 166). Under denne fasen vektlegges det felles mental oppfatning av situasjonen, at hele teamet har et transaktivt minne (Salas et al., 2006, s. 443). Transaktivt minne vil si at alle deler samme situasjonsforståelse vet at enten så er du eksperten, eller så har du et metaminne. Metaminne vil si bevisst eller ubevisst kjennskap til hvem som innehar den spesifikke kunnskap om noe (Salas et al., 2006, s. 443).

Å kunne oppnå denne gruppetilstanden er en av hovedfaktorene som gjør sitt til at det blir et ekspertteam og ikke et team bestående av individuelle eksperter (Lipshitz et al., 2001, s. 342), og som gjør at teamet fungerer selv under stort press (Salas et al., 2006, s. 443).

Et ekspertteam blir definert som å inneha individuelle medlemmer som alle besitter unik fagkompetanse og erfaring, men som samtidig evner samhandling i teamet ved koordinering, å tilpasse seg selv og sin innsats for at teamet skal fungere optimalt (Salas et al., 2006, s. 440).

Et ekspertteam mestrer tre ting bedre enn et team bestående av eksperter. Dette er å koordinere sine handlinger uten eksplisitt kommunikasjon, tolke situasjonen på samme måte slik at teamet raskere kommer fram til felles handling og å ha felles oppfatning om hva som er teamets beste (Salas et al., 2006, s. 443).

Under *Team Learning*-fasen gjennomføres evaluering av effekten og følgene beslutningen fikk. I denne fasen er det fokus på å lære av elementer erfart gjennom hele prosessen slik at en kan skape en bedre prosess neste gang (Van den Heuvel et al., 2012, s. 168) (Salas et al., 2006, s. 442).

Det presiseres at SAFE-T er en gjentakende prosess og at de ulike fasene også kan gjentas uavhengig av hvor en er i prosessen (Salas et al., 2006, s. 442). Det er altså ikke en slavisk sjekkliste som må følges punkt for punkt før beslutningen er fattet (Van den Heuvel et al., 2012, s. 168). Beslutningsteamet får dermed hele tiden tilført informasjon og har således en levende oppfatning av situasjonen som til enhver tid blir vektlagt og hensyntatt for å skape best mulig forståelse og forutsetninger for beslutningstaker (Salas et al., 2006, s. 442).

Eksempelvis så kan læringsmomenter implementeres allerede under *Situation Assessment*-fasen hvis noe blir erfart. På samme måte kan en gå tilbake for å samle mer informasjon hvis dette er behovet som oppstår under *Plan Formulation* eller *Plan Execution*. Ved å arbeide på denne åpne og gjentakende måten gir det mulighet for læring, tilpasning og ytelse for både individet og hele teamet gjennom hele prosessen (Salas et al., 2006, s. 442).

Det har nå blitt redegjort for NDM og RPD som i stor grad vektlegger erfaring i sine modeller. Noen, som Daniel Kahneman, stiller seg mer tvilende til at erfaring og ekspertise utgjør en så stor rolle for beslutningstakeren (Kahneman & Klein, 2009, s. 517).

Heuristikker og biaser (HB)

Kahneman er ansett som en av hovedpersonene blant psykologene som mener at hjernen kan ta kognitive snarveier når den fatter en beslutning (Kahneman, 2012, s. 20). Denne retningen blir kalt for heuristikker og biaser (*Heuristics and Biases* - HB).

Teorien har sitt utspring fra Paul Meehl sin forskning i 1954 som gikk ut på at statistikk gir en bedre prediksjon enn det mennesker selv kan gjøre (Kahneman & Klein, 2009, s. 517). Meehl fant ut gjennom å undersøke rundt 20 forskjellige studier at mennesket gjennomfører komplekse vurderinger framfor å se til enkle utslagsgivende data som grunnfrekvens, altså hyppigheten noe inntreffer, i sine vurderinger. (Kahneman, 2012, s. 243; Kahneman & Klein, 2009, s. 517) .

HB sier er at når hjernen står overfor en beslutning så gjøres på en av to måter; en rask og en langsom (Kahneman, 2012, s. 26-27).

Den raske prosessen har mange navn; system 1, type 1, ubevisst og automatisk er noen eksempler - felles er imidlertid at den omhandler en mer ubevisst prosess (Evans & Stanovich, 2013, s. 225). Den langsomme prosessen har også mange navn; system 2, type 2, bevisst, kontrollert er noen eksempler – felles her er at det kreves mer oppmerksomhet og en må reflektere seg frem til beslutningen (Evans & Stanovich, 2013, s. 225, 226).

Videre i oppgaven vil dette omtales som henholdsvis system 1 (rask) og system 2 (langsom). En betegnelse som psykologene Keith Stanovich og Richard West var først ute med og som også blir mest brukt (Kahneman, 2012, s. 26).

Selv om beslutninger foretatt i TEA rollen nødvendigvis krever refleksjon vil oppgaven allikevel kort ta inn over seg aspekter med den raskere beslutningstakingen. Dette fordi tid er en sentral faktor som ofte spiller en rolle for en beslutningstaker i TEA rollen. Tid vil også sette en begrensning for hvor mye informasjon man kan eller vil samle inn (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 282).

System 1 måten å fatte beslutninger på krever liten anstrengelse av hjernen og en har ingen opplevelse av viljeskontroll (Kahneman, 2012, s. 26). Dette er mentale handlinger som oppstår ufrivillig og oppstår umiddelbart. Eksempler på dette er at du snur deg automatisk mot kilden til en plutselig lyd eller at du automatisk vet hovedstaden i Frankrike (Kahneman, 2012, s. 27).

Både system 1 og system 2 er aktive når mennesket er i våken tilstand, men system 2 krever en innsats av hjernen for å fatte en beslutning (Kahneman, 2012, s. 30).

Når hjernen er i system 2 modus er det noe som krever oppmerksomhet og du føler deg forstyrret når oppmerksomheten dras i en annen retning. Eksempler på dette er å fokusere på stemmen til en bestemt person i et støyende miljø eller at du må undersøke gyldigheten av et komplekst logisk resonnement (Kahneman, 2012, s. 28-29). System 2 er således i en form for hvilemodus og trer inn først når system 1 har vanskeligheter med å gi et intuitivt umiddelbart svar (Kahneman, 2012, s. 31).

HB sier videre at beslutninger eller løsninger foretatt av system 1 ikke er mindre valide enn de foretatt av system 2, de er bare mindre troverdige (Kahneman & Klein, 2009, s. 522). Dette er

altså en av hovedargumentene for at Kahneman er kritisk til Klein sin intuitive beslutningstaking.

For å illustrere dette kan en ta et eksempel som Kahneman bruker; En tennisracket og en ball koster 1.10 dollar. Racketen koster en dollar mer enn ballen. Hvor mye koster ballen?

Det første tallet som intuitivt og umiddelbart dukker opp er 10 cent.

System 2 slår imidlertid inn hvis en begynner å tenke over regnestykket.

Riktig svar blir derfor 5 cent (Kahneman, 2012, s. 51-52).

Ofte blir det ubevisste eller intuitive svaret riktig, men som eksemplet viser så er ikke alt nødvendigvis så enkelt som en kan forestille seg.

Som illustrert ved eksemplet så finnes det kognitive snarveier og noen ganger feller som hjernen vår kan gå i og som da er sentrale for HB. Representativitetsheuristikken og tilgjengelighetsheuristikken er kognitive snarveier som HB støtter seg på og som en beslutningstaker med TEA ansvar må være bevisst. De vil derfor kort nevnes som bakteppe til den følgende diskusjonen.

Representativitetsheuristikken og tilgjengelighetsheuristikken ble beskrevet av Amos Tversky og Daniel Kahneman i 1974. Representativitetsheuristikken sier at en bedømmer sannsynlighet ut i fra tidligere tilfeller og at hjernen forholder seg til likhet (Tversky & Kahneman, 1974, s. 1124). Hvis hjernen oppfatter at noe er svært likt som en tidligere erfaring så setter den likhetstegn uten at dette kanskje er tilfelle. System 1 generer et inntrykk av likhet uten hensikten av å gjøre det (Kahneman, 2012, s. 164).

Tilgjengelighetsheuristikken sier at lettheten i å komme på lignende situasjoner er med på å ta en kognitiv snarvei til beslutningen (Tversky & Kahneman, 1974, s. 1127). Hukommelsen spiller en stor rolle. Det er altså en sannsynlighet for at beslutningen blir påvirket av med hvor stor hyppighet situasjonen har inntruffet. Hvis du lett kommer på mange tilfeller så vurderes sannsynligheten som stor for at det skjer igjen (Kahneman, 2012, s. 143). Det er også slik at nylige hendelser medfører større sannsynlighet for å bli husket enn hendelser langt tilbake i tid.

Kontekst for beslutningstaking.

Jeg vil her gå igjennom usikkerhet, kommunikasjon, informasjonsoverbelastning og stress for å forklare hvordan dette kan påvirke beslutningstaker. Dette fordi NDM baserer seg på hvordan beslutningstakere faktisk fatter sine beslutninger og har sett faktorene nevnt som med på å påvirke beslutningstaker (Lipshitz et al., 2001).

Beslutningstaker i TEA rollen jobber som regel i team og flere av de nevnte faktorene påvirker også de enkelte medlemmene i teamet og/eller teamet som helhet. Forskning i henhold til Lipshitz, Klein, Oranasnu og Salas viser eksempelvis at situasjonsforståelse i team er mange ganger vanskeligere å opprettholde enn hos enkeltindividet selv (Lipshitz et al., 2001, s. 341). Faktorene usikkerhet, kommunikasjon, informasjonsoverbelastning og stress kan blant annet være med på å forringe situasjonsforståelsen.

Usikkerhet

Noe som utfordrer det å fatte beslutninger uansett hvordan en mener man kommer fram til selve beslutningen på er usikkerhet. Som Lipshitz & Strauss kom fram til er; usikkerhet et stort hinder for effektive beslutninger da det gir en form for følelse eller sans som hindrer eller forsinker beslutningen (Van den Heuvel et al., 2012, s. 165). Både i litt eldre og nyere forskning sies det at beslutningsprosessen kan foregå alene eller i grupper. Som TEA har du ofte et team du kan støtte din beslutning på, men siden du står til ansvar er det uansett din beslutning som du alene må stå til rette for.

Usikkerhet kan oppstå av en rekke faktorer, men en av de største er mangel på føringer (Van den Heuvel et al., 2012, s. 168). Spesielt kommer dette til uttrykk når beslutningstaker står overfor dikotomiske situasjoner hvor alle løsninger er katastrofale og vil gi et negativt resultat (Van den Heuvel et al., 2012, s. 165). Uten gode føringer, eksempelvis gjennom sjefens intensjon, vil det da være utfordrende for beslutningstaker å fatte den beslutningen som vil være minst negativ i det totale bildet.

Kommunikasjon.

En beslutningstaker er avhengig av å både kunne gi og få informasjon. Beslutningstaker må være oppmerksom på at kommunikasjon foregår både verbalt og ikke verbalt, dette gjelder også når en er i stressende situasjoner (Johansen & Frandsen, 2007, s. 164). Ordlyden kan ha

en effekt på beslutningsutfallet siden det viser seg at beslutningstakere har en tendens til å velge det alternativet som er mest positivt ladet, selv om alternativene i hovedsak er identiske (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

For å øke sannsynligheten for effektiv kommunikasjon er det viktig at beslutningsteamet er samkjørt og forstår hverandre (Valaker, 2017, s. 16). Det er nødvendig og etablere felles språk for å unngå uforståelige fagforkortelser, samt en må enes om kommunikasjonsmedium (Eid & Johnsen, 2005, s. 19; Valaker, 2017).

I og med at TEA ansvar ofte sitter hos ett enkelt individ og ikke en funksjon blir kommunikasjon med denne spesielt viktig. I situasjoner hvor beslutninger må fattes under tidspress, og det potensielt også eksisterer kulturelle forskjeller, vanskeliggjør dette kommunikasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 256). Det blir da viktig for beslutningstaker å etablere en gjensidig trygghet om at misforståelser unngås. Dette gjøres blant annet ved hjelp av utdanning og trening under realistiske og virkelighetsnære situasjoner (Eid & Johnsen, 2005, s. 19).

Historien har flere tragiske eksempler hvor misforstått eller manglende kommunikasjon hindrer effektiv samhandling. Undersøkelseskommissjonen etter «Sleipner»-ulykken 16. november 1999 konkluderte med at feil navigeringen skyldtes dårlig kommunikasjon og samarbeid mellom styrmann og kaptein (Eid & Johnsen, 2005, s. 298). Et annet eksempel som også trekker frem viktigheten av kommunikasjon i forbindelse med beslutninger er den amerikanske krysseren «*USS Vincennes*»' nedskytning av et iransk passasjerfly i 1988 (Chan, Soh & Ramaya, 2011, s. 169). Etter denne nedskytingen av det iranske passasjerflyet som krevde 290 menneskeliv, startet amerikanske myndigheter med *US Navy* som ledende organ et forskningsprogram med navnet TADMUS (*Tactical Decision Making Under Stress*) (Chan et al., 2011, s. 169; Eid & Johnsen, 2005, s. 298). TADMUS programmet skulle se på hvordan *US Navy* offiserer håndterte krevende beslutninger under tidspress og usikkerhet (Klein, 1992, s. 8). Forskningsprogrammet eksisterte i mer enn sju år og har bidratt med viktig forskning om hvordan man best kan utdanne og trene militære beslutningstakere (Chan et al., 2011, s. 169).

Informasjonsoverbelastning - Info overload

For mange beslutningstakere er ikke den største utfordringen at en får for lite informasjon, men at en mottar mer enn man klarer å behandle (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 282). Dette støttes av Hodgkinson og Sadler-Smith som sier det er vel dokumentert at for mye informasjon kombinert med beslutningstaking under usikkerhet er en utfordring (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018, s. 6). Denne informasjonsoverbelastningen kan føre til beslutningsvegring gjennom «*paralysis by analysis*» eller «*extinction by instinct*» (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018, s. 6). For å få bukt med det de kaller for det grunnleggende problemet av handlingslammelse; overanalyse eller handling utelukkende på instinkt, så foreslår de å benytte seg av to kognitive evner eller egenskaper – å opprettholde analytisk evne samtidig som en klarer å beholde den store oversikten over situasjonen (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018, s. 6).

En annen måte å se på informasjonsoverbelastning er at intens fokusering på en oppgave gjør deg blind for noe annet (Kahneman, 2012, s. 30). Flere av oss har vel blitt utsatt for en versjon av det kjente eksemplene med «*The invisible Gorilla*». Opprinnelsen for denne teorien er Christopher Chabris og Daniel Simmons (Kahneman, 2012, s. 30). Det hele går ut på at du blir gitt en oppgave om å fokusere på en spesifikk ting under en videovisning. Underveis i videoen blir du utsatt for noe helt spesielt, eksempelvis en person dansende i en gorilladrakt. Teorien sier at du er så fokusert på den tildelte oppgaven at du ikke legger merke til den dansende personen i gorilladrakt, noe du ellers ville sett hvis du ikke hadde fått melding om å dedikere ditt fokus på en oppgave.

Når en utfører et slikt eksperiment så viser det seg også at svært mange nekter for at gorillaen var tilstede når de blir konfrontert med det etter visningen. Dette viser oss to viktige fakta om hjernen; vi kan være blinde for det åpenbare, og vi er også blinde for vår egen blindhet (Kahneman, 2012, s. 30). For en person med beslutningsmyndighet er dette viktig å vite, hvis du fokuserer for mye på en ting så risikerer du å gå glipp av annen vesentlig informasjon og at du kan være blind for å innrømme at det skjer.

Stress.

En utfordring for beslutningstaking, også i teamsammenheng, er stress (Salas et al., 2006, s. 443). For TEA er ikke bare beslutningen i seg selv stressende, men en kan også oppleve andre stressfaktorer som tidspress og politisk sensitivitet.

Det er mye forskning på stress og stressfaktorer, derav også flere definisjoner, men en mye brukt oppfatning av stress finner vi i boken *Military Leadership in the 21st century* (Chan et al., 2011). Her defineres stress som den prosessen som finner sted når en person håndterer stressfaktorene denne blir utsatt for (Chan et al., 2011, s. 37).

Stressfaktorer kan altså være så mangt. Vi mennesker har forskjellige egenskaper og dermed også forskjellige stressfaktorer. Det som et menneske oppfatter som stressende kan være noe et annet knapt nok reagerer på. Som den amerikanske forfatteren Ralph Waldo Emerson uttalte; «Vi koker på forskjellig temperatur!»

Måten en håndterer stress skjer både bevisst og ubevisst (Chan et al., 2011, s. 37). Og på grunn av at mennesket reagerer forskjellig, er det også flere måter å minske påvirkningen stressfaktorene har på oss. Samme bok nevner som fellesnevner for svært mye av forskningen innen stress, at følgende har en dempende funksjon på stressfaktorene (Chan et al., 2011, s. 36);

- Trening
- Lederskap og evnen til å bygge samhold
- Evnen til å forutsi og kontrollere stimuli og hendelser
- Ressurstilgang
- Støtte fra støttespillere familie og venner.
- Personlige egenskaper og erfaring.

Når en fysisk opplever stress fører dette til økt hjertefrekvens pga. frigitte hormoner. Pupillene øker i størrelse, mindre blodårer trekker seg sammen og det blir økt blodtilgang til vitale organer og muskelgrupper (Chan et al., 2011, s. 37).

En viss grad av stress gjør kroppen mer skjerpet og årvåken og gjør deg dermed mer effektiv (Harlem, 2016). Grossman sier at forskning anslår at den optimale hjerterefrekvens for finmotoriske handlinger ligger rundt 115 slag i minuttet (Grossman & Christensen, 2004, s. 30). Grovmotoriske handlinger, inklusive den visuelle og kognitive reaksjonstiden, begynner å avta rundt 145 hjerteslag i minuttet (Grossman & Christensen, 2004, s. 30-31). Grossman presiseres at når det her nevnes hjerterefrekvens så er det som en direkte følge av stress. Du vil ikke oppnå samme effekter av å framprovosere økt hjerterefrekvens gjennom eksempelvis en rask løpetur. Det må også presiseres at når det er snakk om hjerterefrekvensen så kan den variere fra person til person avhengig av en rekke faktorer blant annet fysisk form, tallene gitt er derfor ikke absolutte (Grossman & Christensen, 2004, s. 32).

Økt hjerterefrekvens pga. frigitte hormoner kan oppnå optimalt ytelsesnivå på bare 10 sekunder, men den faller også ganske raskt. (Grossman & Christensen, 2004, s. 31) Dette forteller oss at vi mennesker raskt kan oppnå maksimal oppmerksomhet rundt en situasjon, men at vi også ikke klarer å vedvare denne oppmerksomheten over lang tid.

Beslutningstaker i TEA rollen jobber som oftest i team. I henhold til Salas, Rosen, Burke, Goodwin og Fiore i artikkelen «*The making of a Dram Team: When expert teams do best*» så er det tre ting som skjer når beslutningstakere som arbeider i team opplever stress.

For det første så er eksperter eller ledere mer villig til å motta og akseptere informasjon fra lav-status medlemmer som de normalt ikke setter lit til uten et kritisk blikk under normale ikke stressede situasjoner (Salas et al., 2006, s. 443).

For det andre så oppleves det ofte en form for tunnelsyn slik at den generelle oppmerksomheten svekkes (Salas et al., 2006, s. 443).

Og for det tredje så blir hvert enkelt teammedlem mer fokusert mot sin egen rolle og mister dermed den totale oversikten (Salas et al., 2006, s. 443).

For å motstå disse utfordringene og kunne være et effektivt og velfungerende beslutningsteam, er teamet avhengig av å kunne kjenne hverandre i situasjoner med stress. Det å ha inngående kjennskap til hvordan de ulike medlemmene jobber gjør at en opprettholder en tro på den kollektive kompetansen som leder til en felles forståelsen og samhandling som oppnår det spesifikke nivået situasjonen krever (Salas et al., 2006, s. 443-444). Dette er mulig fordi teamet blant annet kombinerer teammedlemmenes individuelle

ferdighet og kompetanse som gjør at summen blir høyere enn de ulike ferdigheter og kompetanse hver for seg (Salas et al., 2006, s. 440).

Det at teammedlemmene også innehar en felles mental modell for arbeidet og situasjonen gir en evne til å tilpasse prosedyrer og forutsi de andre medlemmenes behov for informasjon (Salas et al., 2006, s. 440-441). Den mentale modellen er en dynamisk, men forenklet kognitiv modell som representerer virkeligheten som brukes for å beskrive og forutsi begivenheter (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006, s. 1199).

Uten en dyp felles forståelse for arbeidsoppgaven til de andre teammedlemmene er det lite sannsynlig at disse egenskapene vil finne sted.

Jeg har nå redegjort for naturalistisk beslutningstakingsmodell, overordnede teorier om beslutningstaking og noen sentrale kontekstuelle forhold som denne litteraturen mener kan påvirke beslutningstaking.

3 Metode

Ulik empiri kunne blitt benyttet for å finne svaret på hva som karakteriserer beslutningstaking i TEA rollen, men jeg har valgt kvalitativ metode.

Kvantitative undersøkelser kunne blitt gjennomført, men siden jeg ønsker å gå i dybden for å finne hva som karakteriserer beslutningstaking i forhold til TEA gjør at jeg ikke har valgt dette (Jacobsen, 2015, s. 146-147).

Observasjon kunne blitt benyttet, men praktiske utfordringer som tilgang til situasjoner og arenaer hvor beslutninger i TEA rollen fattes gjør dette til en utfordring.

For å kunne gi en målrettet datainnsamling av problemstillingen har jeg valgt kvalitativ metode og å gjennomføre åpne individuelle semistrukturerte intervju. Intervju avdekker individuelle og personlige synspunkter på det fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 173).

I tolkningen av data har jeg fulgt prinsippene til *grounded theory* for å finne en teoretisk forklaring (Corbin & Strauss, 1990); Analyse av innsamlet data har funnet sted umiddelbart etter innsamling (Corbin & Strauss, 1990, s. 6). Handlingene har blitt satt i fokus framfor

personene (Corbin & Strauss, 1990, s. 7-8). Og data har blitt sammenlignet med en åpen koding for å sammenligne informantenes opplevelser for å se mønstre eller variasjoner (Corbin & Strauss, 1990, s. 10-12).

Det er en svakhet med valgt metode at individuelle intervju ikke nødvendigvis er gyldig som en generalisering. For å minske utfordringen med generaliseringen har jeg gjennomført litteraturstudier som beskriver utfordringene med å inneha beslutningsansvar. Dette har blitt diskutert opp mot funn under intervjuene i drøftingsdelen av oppgaven.

Litteraturen har vært fokusert rundt beslutningstaking under påvirkning eller stress. I tillegg til militær litteratur har jeg benyttet empiri rundt beslutningstaking i nødetatene. Jeg anser dette som overførbart til å karakterisere beslutningstaking i TEA rollen da dette også er yrker hvor menneskeliv står på spill. Beslutningstaker blir også her utsatt for flere faktorer som har likhetstrekk; En kan nevne tidspress, situasjonsavhengig informasjonstilgang, risiko for eget personell, hierarkisk oppbygning og kommunikasjonsform som noen få grunnleggende likhetstrekk.

Varigheten for intervjuene var mellom tre kvarter og en time og 50 minutter. De ble gjennomført i en beskyttet atmosfære, altså uten påvirkning og forstyrrelser fra eksterne. Dette basert på ønsket om at informantene ikke skulle bli påvirket av ytre faktorer og for å ta hensyn til eventuell sensitiv informasjon som blir delt.

Et av intervjuene ble gjennomført som videokonferanse grunnet pågående tjeneste i utlandet. De andre ble gjennomført med personlig oppmøte.

Spørsmålene stilt tok utgangspunkt i en intervjuguide og er gjengitt i resultatdelen av oppgaven som også gir hovedfunnene. Intervjuguiden delte opp samtalen i tre deler for å best kunne besvare problemstillingen på oppgaven.

Del en fokuserte på forberedelser som ble gjort av intervjuobjektet for å inneha stillingen som TEA.

Del to som fokuserte på selve beslutningen og hva intervjuobjekt gikk igjennom under prosessen.

Del tre fokuserte på generelle aspekter ved beslutninger, og om Forsvarets nye fokus på metodisk målbejempning har gjort noe med TEA og det å fatte beslutninger.

Spørsmålene rettet mot NDM og RPD var for å finne ut om informantene bevisst eller ubevisst nyttet seg av denne teorien. Spørsmålene tok også for seg ulike faktorer som tidspress, stress, media og tillit. Etter de innledende spørsmålene om beslutningstaking ble spørsmålene om intuisjon og analyse foretatt for å ikke påvirke informantene med disse temaene.

Intervjuguiden er gjengitt i vedlegg 1.

Ingen krav om forberedelser ble stilt, men informantene fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd slik at de skulle kunne stille forberedt. Intervjuene åpnet for at informanten selv kunne utbrodere eller ta opp temaer som han eller henne anså som opplysende sett opp mot problemstillingen. Intervjuguiden skulle også sørge for at alle tema ble dekket i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 149-151).

Underveis i intervjuene ble det stilt ulike oppfølgingsspørsmål der dette ble sett på som nødvendig. Dette i tillegg til at informantene tok opp egne tema sikret intensjonen med det åpne intervjuet; å få tak i den enkeltes fortolkning av fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 147). Båndopptaker ble benyttet for å sikre pålitelighet ved at sitater ble korrekt gjengitt, men også for å minke faren for at før-dommer fra forfatteren spilte inn (Jacobsen, 2015, s. 149).

Informantene er blitt valgt ut fordi de alle har gjennomført beslutninger om våpenleveranse skal finne sted eller ikke når de har innehatt TEA. Noen av disse har også erfaring som *Red Card holder*. Dette har beriket oppgaven da disse personene har erfaringer rundt det å si nei til et oppdrag hvis det gikk på tvers av de nasjonale retningslinjene gitt. Dette er også en medvirkende årsak til at intervju ble valgt som empirisk grunnlag da intervju er foretrukket metode for å få fram fortolkning og forståelse av den gitte situasjonen som beslutningstaker sto oppe i (Jacobsen, 2015, s. 147).

De ulike informantene har bakgrunn fra *Forsvarets Operative Hovedkvarter (FOH)*, *Forsvarets Spesialstyrker (FS)*, *National Air Operations Centre (NAOC)*, *Forsvarets Spesial Kommando (FSK)*, *132 Luftving* og fra *NATO School Oberammergau*, Tyskland.

Erfaringene til den enkelte er hentet fra trening og øving, men også fra tjeneste under internasjonale operasjoner.

Før første intervju lå fokus på å skaffe oversikt over teorien og temaet slik at jeg lettere kunne stille oppfølgingsspørsmål hvis dette ble nødvendig. Etter første intervju ble det gjort en vurdering om intervjuguiden fungerte etter opprinnelig hensikt, noe den gjorde og kun mindre endringer i form av utdypende delspørsmål ble tatt med på de påfølgende intervjuer. Dette var for å finne sammenfallende eller motstridene erfaringer og synspunkter informantene seg imellom (Corbin & Strauss, 1990, s. 10-12).

For å finne sammenhenger og motsetninger hos informantene lagde jeg koder som en første analyse på hvert spørsmål der det var forskjeller. Der det ble identifisert forskjeller ble det så sett på om det var sammenfallende med grad, våpengren og tilhørighet.

Jeg opplevde at ikke alle spørsmål var like relevante å stille til alle informantene. Dette var delvis fordi intervjuguiden skulle være en veiledning og ikke at absolutt fastsatt krav, men også basert på de erfaringer de ulike informantene hadde og at samtalen ikke falt det naturlig å stille absolutt alle spørsmål. Jeg er imidlertid fornøyd med intervjuene og alle informantene åpnet for at jeg kunne kontakte dem hvis det var behov for utdyping.

Etter første intervju var det satt av tid for å kunne fordype seg ytterligere i litteraturen hvis jeg så at dette ble nødvendig. Jeg følte ikke noe spesielt behov for dette, men tiden ble allikevel nyttet til dette formålet etter transkribering og i uken før neste planlagte intervju. Etter alle intervjuene ble resultatdelen av oppgaven sendt til informantene for gjennomlesning slik at eventuelle merknader kunne tas til følge. Ingen endringer var nødvendig.

I tillegg til å ha gjennomført intervju selv har jeg fått tilgang og samtykke til å benytte utdrag av fem lydfiler som Ronny Bratli gjorde i forbindelse med sin masteroppgave «Targeting til støtte for fellesoperasjoner» (Bratli, 2016). Oppgaven gir en situasjonsforståelse av prosessen metodisk målbekjempning og gir et grunnlag for videre utvikling av faget. Den ble skrevet før han tiltrådte stillingen som *stabsoffiser targeting* ved *Hærens Våpenskole*.

Totalt for min oppgave har det blitt nyttet data fra 12 informanter, 8 av disse er blitt sitert i oppgaven. To av sitatene (NATO 1 og NATO 2) i oppgaven er fra lydfiler fått fra Bratli. Av de 12 informantene er det fire flaggoffiserer, resterende er oberster og oberstløytnanter. I tillegg til anonymisering har alt personell blitt kontaktet for å samtykke bruk av sitater i min oppgave. All informasjon hentet ut fra lydfilene er blitt anonymisert på samme måte som informantene. Personellet som har blitt sitert har også fått tilsendt det ferdige produktet.

På grunn av oppgavens tema var det under intervjuene sannsynlig at det kunne komme opp sensitive eller gradert informasjon. Derfor ble det tidlig i prosessen besluttet at alle informanter skulle bli anonymiserte. Da antallet har vært såpass lavt har det aldri foreligget noen liste med navn over informantene. Det presiseres at til tross for anonymisering så betyr det at informanter kan kjenne igjen seg selv i teksten. Internt i miljøene vil det også kunne forekomme at noen kjenner igjen de andre. Anonymisering i denne sammenheng betyr at ikke alle andre, altså eksterne aktører, skal kunne kjenne igjen den enkelte informant.

Transkriberingsfilene har blitt tildelt en kode basert på grenthørighet og nummer. Den inneholder ingen navn eller annen personinformasjon. Som avslutning på hvert intervju ble det avtalt med hver informant hvilken personinformasjon som kunne oppgis. Alle produkter fra intervjuer, uansett innhold, har blitt behandlet som om de inneholdt sensitiv informasjon. Når produktene ikke var i bruk i forbindelse med skriveprosessen har de blitt oppbevart i låst skap innenfor låst dør på militært område.

Informantene som er sitert har fått følgende koding etter eget samtykke.

Luft 1: Jagerflypilot med erfaring fra flere internasjonale operasjoner og som *Red Card* holder.

Luft 2: Offiser NAOC med erfaring innen TEA fra operasjoner i Afghanistan og Libya.

Luft 3: Jagerflypilot og offiser NAOC med erfaring fra operasjoner i Afghanistan og Libya.

SOF 1: Offiser og beslutningstaker fra FSK med erfaring fra sentrale stillinger i Midtøsten.

SOF 2: Offiser fra FSK med erfaring som beslutningstaker og som *Joint Terminal Attack Controller (JTAC)*² under operasjoner i Midtøsten

SOF 3: Offiser fra FSK med erfaring som beslutningstaker fra NATO og under operasjoner i Afghanistan.

NATO 1: Canadisk jagerflypilot og instruktør innen metodisk målbekjempning i NATO med erfaring fra operasjoner i Afghanistan og Libya.

² JTAC – Joint Terminal Attack Controller. Kvalifisert og sertifisert person som fra en fremskutt posisjon kan lede ild fra luftelverte plattformer mot et mål. (USJointStaff, 2013, s. 106)

NATO 2: Amerikansk drone operatør med bakgrunn fra etterretningstjenesten og instruktør innen metodisk målbekjempning i NATO med erfaring fra operasjoner i Afghanistan.

Selv om norske offiserer bekler ansvaret med å inneha TEA rollen daglig i internasjonale operasjoner er det ikke like ofte den må bli benyttet. Det er derfor et begrenset antall personer i Forsvaret som har erfaringer med å inneha beslutningsmyndighet for våpenleveranse fra kommandoplass (TEA). Jeg har selv innehatt slik myndighet og det å studere egen organisasjon og erfaring har både fordeler og ulemper (Jacobsen, 2015, s. 56-58). Det positive er at jeg hadde kjennskap til flere av situasjonene som informantene selv tok opp, og dermed kunne gå i dybden på disse. På den negative siden har mine erfaringer sannsynligvis påvirket oppgaven og forståelse av de data som er hentet inn.

I dette tilfellet mener jeg at de positive sidene overveier de negative da mine erfaringer har bidratt til en gjensidig faglig dialog og tillit som gjorde at vi kunne gå i større detaljer. Å samtale med noen som har vært i lignende situasjoner bidrar til økt tillit og dermed også økt tilgang (Jacobsen, 2015, s. 56). Studien var heller ikke rettet mot å finne noe galt med beslutningene foretatt av informantene, snarere hva som krevdes av de og hva de ble utsatt for (Corbin & Strauss, 1990, s. 7-8). Dette er med på å minske de negative sidene med det litteraturen omtaler som innsider-problematikk (Jacobsen, 2015, s. 56).

Selv om samtalene tidvis har omhandlet sensitiv informasjon så har det hele tiden vært et mål å holde oppgaven ugradert. Hovedgrunnen til dette er ønsket om at sluttproduktet skal kunne bidra for personell som i fremtiden får ansvaret med å besitte TEA. Ved å legge en gradering på oppgaven minsker sirkulasjonen og tilgjengeligheten av oppgaven.

4 Drøfting

Drøftingsdelen vil være delt i to hovedbolker. En resultatdel og en diskusjonsdel.

Resultatdelen vil presentere funn i empirien mens diskusjonsdelen vil drøfte resultatdelen og funn fra empirien opp mot teori og militærfaglig bakgrunn.

4.1 Resultatdel

Resultatdelen vil være delt i fire deler hvor hovedfunnene fra empirien presenteres. Dette for å gi en oversikt og grunnlag for den videre diskusjonen.

Først vil det være en oppsummering av hovedfunnene på selve problemstillingen.

Deretter vil det presenteres hovedfunn på de ulike spørsmålene gjort under intervjuene. Her vil hvert hovedspørsmål under intervjuene bli gitt, og det vil bli sitert fra intervjuer som belyser funnene gjort. Informasjon i parentes bak enkelte av spørsmålene er kortversjonen av utdypende informasjon som ble gitt om bakgrunnen for spørsmålet under samtalen.

Del tre vil gi sammenhenger mellom ulike delspørsmål gjort, mens det i siste del vil gi hovedpoenger ut fra oppdukkende tema som informantene selv tok opp.

Erfaringene fra samtlige intervjuobjekt er hentet hovedsakelig fra skarpe situasjoner under operasjoner i utlandet, men samtlige har også sagt at de har gjort seg noen erfaringer under trening og øving. Samtlige har innehatt TEA og noen har også innehatt *Red Card holder* rollen og vet derfor meget godt hva det vil innebære som beslutningstaker å besitte slikt ansvar.

Absolutt alle spørsmål ble ikke stilt til alle informantene. Dette fordi delspørsmål ble til underveis i prosessen og at jeg opplevde at ikke alle spørsmål var like relevante å stille til alle informantene. Dette også fordi intervjuguiden skulle være en veiledning og ikke at absolutt fastsatt krav, men basert på de erfaringer de ulike informantene hadde og at samtalen ikke falt det naturlig å stille absolutt alle spørsmål.

Oppsummering av hovedfunn sett opp mot problemstilling

Problemstillingen for oppgaven har vært:

Hva karakteriserer beslutningstaking i forhold til TEA?

Hovedfunnene er at beslutningstaking i TEA rollen er kompleks og mangfoldig fordi det involverer krevende beslutninger som kan påvirke både det militær strategiske nivå og samtidig være politisk sensitive. Det kreves bred erfaring og politisk forståelse for å se helheten og det overordnede bildet.

Når det gjelder kompleksiteten så trekker informantene fram viktigheten av å ta inn over seg at i metodisk målbekjempning så kan effekten av å påvirke sensitive og/eller viktige mål medføre ringvirkninger ut over selve bekjempningseffekten. Det kreves en evne til å ta vanskelige beslutninger raskt, og en må evne å sy sammen et kompleks bilde basert på å ha tillit til medarbeiderne i teamet. For å klare å oppnå dette kreves det kjennskap til hverandre og prosedyretrening.

Beslutningen kan påvirke alliansen hvis en ikke bidrar. På den annen side kan det å bidra påvirke operasjonens legitimitet på en negativ måte ved at det påkaller uønsket oppmerksomhet fra media. Medias interesse kan framtvinge uønsket politisk involvering som igjen kan resultere i påvirkning av alliansen. Begge løsninger vil altså medføre et potensielt negativt utfall.

Når det gjelder mangfoldet trekker informantene fram en nødvendig erkjennelse om at beslutningene kan få strategiske og politiske konsekvenser. Dette medfører at militær erfaring fra varierte stillinger og lederposisjoner ansees av informantene som viktigere å inneha enn en sertifisering innen metodisk målbekjempning.

Dette forsterkes ved at informantene mener du har et team som du skal basere og støtte din beslutning på. Du som beslutningstaker er ikke isolert og skal heller ikke samle inn alle relevante data selv. Du får data og informasjon servert. Du er altså i en lederrolle og skal fatte en beslutning ut fra dette.

Informantene mener at denne lederrollen er viktigere enn detaljert kunnskap om metodisk målbekjempning, men samtidig sier de at du ikke kan være helt uvitende om de formelle sidene ved prosessen. Selv om prioriteringen ifølge informantene er klar så utelukker de ikke kunnskap om prosessen du er involvert i som beslutningstaker.

Når du må håndtere viktige og komplekse beslutninger raskt, samtidig som det ofte medfører risiko for egne styrker, beskriver informantene «VG testen» som et godt støtteverktøy for de

mentale prosessene fram mot beslutningen. Med «VG testen» menes at du kan stå inne for handlingene selv om du ble navngitt som ansvarlig i media.

Videre kommer det fram av erfaringene gjort av informantene at det samlet sett er lite som støtter en mental etter-bearbeiding/*debrief* av dine beslutninger. Det kommer imidlertid også fram at i og med at du ofte innehar en lederposisjon som TEA, kan du påvirke omfanget av denne bearbeiding selv.

Beslutningstaking i forhold til TEA må ifølge informantene trenes og øves. Dette gjelder også beslutningsteamet du har rundt deg. De mener at tillit er avgjørende for å inneha posisjonen. Trening og øving bidrar til at du eksponerer deg selv og gir erfaring som bidrar til nødvendig selvtilit. Det bidrar også til at alle i teamet får økt kunnskap om hverandre som igjen resulterer i tiltro og tillit til hverandre.

Informantene trekker fram at det har vært lite eller ingen formelle krav til forberedelser for å tiltre eller inneha stillinger med TEA. Alle har imidlertid allikevel gjennomført forberedelser. Det krever altså en modenhet hos stillingsinnehaver om å selv sette seg inn i mandat, overordnet situasjonsforståelse og prosessen metodisk målbekjempning. I tillegg skal beslutningsteamet rundt deg ha nødvendig dybdekompetanse i sine fagfelt. Mange av disse krever også helhetsoversikt. Informantene trekker fram at du som beslutningstaker må være dette bevisst.

Oppsummering av analyser av besvarelser på enkelt spørsmål gjort under intervju

Intervjuguiden hadde en hensikt å dele samtalen i ulike bolker. Svarene gitt under intervjuene vil gjenspeile denne inndelingen og vil bli listet i underkapitlene; *Forberedelser*, *Beslutningstaking*, *Faktorer som påvirker beslutninger* og *Etterarbeid*.

Et kort hovedfunn vil bli gitt sammen med overskriften til hvert underkapittel som en introduksjon til de ulike spørsmålene.

Det vil også bli gitt hovedfunn etter hvert spørsmål for å presentere sitatene som belyste dette på best måte.

Forberedelser: erfaring heller enn prosedyretrening

Når det kom til forberedelser så var det blant informantene kun selvpålagte forberedelser med unntak at noen hadde et møte med sjef FOH som ble ansett som pålagt. De mente det var ønskelig med erfaring framfor spesifikk kursing innen metodisk målbekjempning.

1. Kan du beskrive/gå igjennom de forberedelser du gjorde eller fikk til din rolle som beslutningstaker i TEA/Red Card holder rollen?

Ingen av informantene har hatt formelle krav stilt av Forsvaret eller arbeidsgiver til forberedelser for å bekle stillingen de har løst i TEA og/eller *Red Card holder* rollen. Alle har imidlertid gjort egne forberedelser av større eller mindre grad. Noen få hadde kursing innenfor metodisk målbekjempning, mens samtlige har satt seg inn i grunnlagsdokumenter og oppdraget de skulle løse.

Tilfeldigheter at jeg har targeting kurs i Oberammergau og har targeting weaponerings kurs. Ingen av de kursene jeg har er noe jeg måtte ha for å gjennomføre oppdraget (Luft 2).

Gjorde kun egne forberedelser før avreise hvor jeg satte meg inn i grunnlagsdokumentene og ordren som var gitt for oppdraget, hva skulle vi gjøre og hvilke ROE vi hadde og hva nasjonen Norge hadde sagt at vi skulle forholde oss til som del av ISAF. [...]TEA har interessert meg lenge, og i aller høyeste grad interesserte meg da jeg fysisk satt med det. Så for å lære mer tok jeg faktisk samme prøve som alle JTAC i teatret tok med open book (hjelpemidler tillat), så jeg var sikker på at jeg forsto hva som var innenfor. Det var faktisk ikke krav til sjefene å gjennomføre denne prøven, men av egeninteresse og for å være mest mulig forberedt selv valgte jeg å ta den prøven (SOF 1).

Noen av informantene har møtt for samtale med sjef FOH. Denne samtalen ble sett på som et krav, men opplevdes mer som en «ut-brief» for avdelingssjef framfor en forberedelse som TEA beslutningstaker og det ansvaret det medfører. Samtalen ble oppfattet som klar og konsis, men ble ikke sett på som et formelt krav til TEA og den avdekket heller ikke ytterpunkter i beslutningen.

Var pålagt med ut-brief fra sjef FOH så formelt sett ble noe gjort. Briefen og samtalen ble ikke tatt helt til ytterpunktene av mandatet og jeg må i ettertid si at jeg selv heller ikke hadde dratt tankeprosessen så langt ut at de var helt på ytterpunktene av mandatet (SOF 3).

-
2. Sett i lys av dine erfaringer; hvilke forberedelser synes du at du skulle vært igjennom?
(Burde du hatt en utdanningspakke eller spesiell opptrening?)

Her var det delte synspunkter på behovene, men ingen av informantene synes at sertifisering for TEA og/eller *Red Card holder* er en god ide. Dette da de mener sertifisering av kompetanse er for ekspertene i teamet og ikke for sjefen som leder og beslutter. Av samme grunn var også de fleste motstander at sjefene skulle ha spesifikk kursing på fagfeltet TEA. De ønsket heller en samling med noen som hadde erfaringer innen området for å gjøre seg mest mulig forberedt fra dag en i stilling. Samtlige følte seg imidlertid beredt til stillingen og ansvaret det medførte.

Kursing er i ikke nødvendigvis for sjefen som sitter med selve TEA, men organisasjonen som de er sjefer for må totalt sett ha tilstrekkelig kompetanse. [...] Jeg mener det ikke nødvendigvis er luredt å sende sjefen på kurs. Det er nok viktigere og riktigere å sende de som på vegne av sjefen legger frem anbefalingene på de kursene. Slik at sjefen er trygg på at LEGAD (Legal Adviser), targeteting offiser og de som faktisk kommer til sjefen med problemsettet står stødig og er trygg på grunn med de anbefalingene de kommer med. Målet for et kurs må ikke være at en skal få sertifikatet, men at avdelingen skal få kompetansen (SOF 1).

Jeg ønsker ikke sertifisering fordi sjefen støtter seg på funksjoner i staben som ivaretar kompetansen. Jeg kjente på andre ting enn det formelle kompetansemessige kravet når jeg sto i situasjonen, og det kan ikke et kurs gi deg (SOF 3).

De fleste ønsket en erfaringsutveksling med personell som har innehatt ansvaret med TEA tidligere. Fokuset for en slik samling burde i tilfelle ligge på mandatforståelse, prosessen i metodisk målbekjempning, hvordan en kan utnytte støttefunksjonene som *targeteers*, LEGAD og *Political Advisor* (POLAD) du har på en best mulig måte.

Jeg er ikke for sertifisering, det blir bare masse byråkrati som må holdes oppdatert. Men jeg er absolutt for at det blir etablert et nasjonalt kurs på hva det vil si å sitte med TEA og inneha den rollen [...] På nasjonalt hold så er du ikke så vant med at du har eksempelvis LEGAD, POLAD, targeteers og andre rådgivere rundt deg hele tiden. Det hadde vært greit å hatt et kurs i for å forstå eller lære seg å utnytte disse på best mulig måte (Luft 2).

Beslutningstaking: effekt som viktigst, men å gå gjennom sjekklister som nødvendig

Når det kom til selve beslutningstakingen så mente informantene at hovedfokuset skulle være rundt effekten som oppnås med beslutningen. «Skal/skal ikke», «må/må ikke» målt opp mot sjefens intensjon var viktige vurderinger som ble målt ut fra et så helhetlig syn.

Moralske vurderinger måtte også inkluderes i ansvaret som TEA medførte.

Informantene mente de gjennomgikk en mer analytisk fremfor intuitiv prosess. Beslutningen kunne komme svært raskt, men dette var muliggjort fordi de allerede var oppe i situasjonen. Et lite paradoks er at selv om vurdering av effekt ble ansett som viktigst så benyttet de seg av en sjekklisterprosess hvor ulike faktorer måtte hukkes av for å komme fram til beslutningen. Som en siste sjekk før beslutning bruke informantene «VG testen» for å validere utfallet og effekten.

3. Hva var den viktigste/vanskeligste utfordringen med å ta beslutningen?

Alle mente at det var den mentale prosessen med å komme fram til den riktige beslutningen; kompleksiteten og totalvurderingen av effekten en oppnår rundt avgjørelsen var det som medførte størst utfordring. Å finne ut av CDE for å bekrefte at en satt på riktig TEA, medførte liten utfordring og ble sett på som ren matematisk utregning.

Selv om alle kriteriene var oppfylt så var det om «skal/skal ikke», «må/må ikke» sett opp mot sjefens intensjon som ble beskrevet som det mest utfordrende. Altså å finne fram til den mest korrekte beslutningen ut fra et helhetsperspektiv som hadde sjefens intensjon som mål bilde.

Selv om du har hjemmelsgrunnlaget til å bruke dødelig makt og derav har muligheten til å bruke dødelig makt så er det: MÅ jeg virkelig bruke dødelig makt som egentlig er den store tankeprosessen. Og du har jo alltid muligheten til å la være og da er det egentlig effektvurderingen; Hva gir det oss hvis vi nå faktisk med loven og ROE'er og alt i bunn går til det skrittet å faktisk bruke dødelig makt? Oppnår vi ønsket effekt? Vil vi kunne oppnå utilsiktet skade på 3. part? Terger vi folk mer? Produserer vi flere fiender ved å gjøre dette, eller oppnår vi det vi ønsker med operasjonen? Så det er effektvurderingen som er vanskeligst (SOF 1).

En hadde også et mer svart/hvitt syn på det å fatte selve beslutningen, noe som gjorde at beslutningen ble enklere å ta. Totalvurderingen var allikevel den samme.

Det blir en totalvurdering. Er jeg i tvil så er jeg ikke i tvil, da lot jeg være. Jeg syntes derfor ikke det var vanskelig å ta beslutningen (Luft 3).

Alle delte også oppfatningen at det var to forskjellige ting å være ute på bakken og det å sitte i et operasjonsrom (OPS rom) og ta beslutningene. Presset og stresset med den helhetlige vurderingen som innbefattet *Standing Operating Procedure* (SOP)³ og ROE ble oppfattet større når en satt i OPS rom framfor når en var i regulære stridshandlinger.

Selv om prosessen er den samme så blir opplevelsen av SOP og ROE enda viktigere (SOF 2).

Flere mente også det moralske var en utfordring med å fatte beslutningen. Det å ikke ha nærhet til situasjonen, det å selv føle det på kroppen, var også noe som spilte inn på beslutningstakerne. I et OPS rom så får du ikke duellfølelsen en opplever i regulære stridshandlinger noe som også gjør at en må gå igjennom flere vurderinger.

Det jeg synes var vanskeligst var ikke det tekniske. Du har et mentalt bilde i hodet som jeg også hadde godt igjennom flere ganger tidligere når jeg hadde vært på bakken. Du ser for deg at du ligger i støvet og er i en stridssituasjon og da er det greit. Men når du sitter og ser på en skjerm [...] du har PID (Positive Identification) og det er bekreftet fra flere sensorer; Drep han!

Det moralske biten er noe som jeg synes var det vanskeligste. Det er kanskje litt naivt, men det romantiske krigsbildet for å kalle det noe slik som du har i bakhodet; Det er ikke som en westernduell med deg eller meg - det var det tyngste.

De tingene som gjorde at jeg gjennomførte det, var at det var innenfor mandatet og at vedkommende hadde stått bak flere høyprofilerte angrep operasjonsområdet. [...] Det som også var med på at beslutningen ble gjort var tidligere erfaringer; terrenget for å komme til vedkommende var så utfordrende å komme inn i at det økte risikoen for eget personell. [...] Den avgjørelsen, kanskje du kan dra på noen seminarer eller tilsvarende, men å dra på et ukeskurs! Hvordan skal du sertifiseres for en slik avgjørelse? [...] jeg ser ikke for meg en slik sertifisering. Ja en må diskutere det på et eller annet vis. Ha det som tema, men at du som beslutningstaker skal på et sertifiserende ukeskurs er jeg litt tvilende til om gir effekt (SOF 3).

4. Følte du at et intuitivt svar meldte seg på beslutningene du foretok? Med andre ord: visste du svaret på refleks i noen av situasjonene som krevde en beslutning. (Intuitiv og analytisk beslutningsteori ble presentert.)

De fleste informantene gav inntrykket av at det var en analytisk framfor intuitiv fremgangsmåte som ledet til beslutningen. Dette fordi de brukte en form for sjekklister som det skulle hukes av på før de kunne tillate seg å komme til punktet hvor de fattet en beslutning. På en måte tvang de seg til å ikke fatte beslutningen før de hadde fått det de anså

³ Standing Operating Procedure (SOP) – Et sett med instruksjoner som definerer standardiserte foretrukne handlinger basert på effektivitet (NATO, 2017, s. 106)

som nødvendig informasjon før beslutningen kunne foretas. En av informantene sa at han ikke ville engasjere målet hvis han ikke kunne gå igjennom forberedelsene eller sjekklisten.

En er så fokusert, en går igjennom forberedelsene - kall det sjekklisterne, at en føler at en ikke har tatt beslutningen intuitivt. Hvis sjekklisten ikke er fulgt så blir rådet eller beslutningen noe annet enn å engasjere uansett hvilket nivå du er på. Føler altså at en ikke har kommet fram til en slutning for beslutning før kravene til sjekklisterne er gjennomført (SOF 2).

Følte at beslutninger gikk sakte og at jeg har brukt lang tid på planleggingen fram mot beslutningene. [...] Jeg tok meg alltid god tid til beslutningen, det hadde jeg bestemt meg for på forhånd. Så var jeg presset på tid eller fuel så lot jeg det være. Gjorde ingen instinktive beslutninger, var mer analytisk prosess for min del (Luft 3).

Flere av informantene ville heller ikke kalle det for analytisk fremgangsmåte selv om beslutningen ofte ble fattet meget raskt.

Jeg vil utfordre begrepet intuitiv beslutning. Fordi selv om jeg kan si at jeg opplevde et par situasjoner som intuitiv, så var det ikke det. Jeg hadde allikevel gått igjennom prosessen, men den skjedde veldig fort. Det er vel her erfaring kommer inn. Du var så kjent i operasjonsområdet og du visste hvordan bevegelsene var at når du så noe som intuitivt sa «engage», så hadde du allikevel vært igjennom prosessen (Luft 2).

5. De overordnede aktørene nasjonale og internasjonale, hvordan måtte du forholde deg til de med tanke på dine beslutninger?

Alle informantene mente det var et avklart forhold til instruks og generell kommunikasjon med overordnede aktører. Ved tvil, eller hvis CDE gikk over et visst nivå, så skulle en forhøre seg med overordnet.

Det var instruks og den var ryddig. Det var delt i forskjellige CDE levels der det var delegert ned til et visst nivå. På et visst nivå så var det ring hjem. Jeg synes det var god avklaring med FOH og sjef FOH når det skulle diskuteres med hjemmebane (Luft 1).

Opplever at det går på trust, og spille etter reglene. Man forventer at dette skjer og det er aldri noen som jeg har opplevd som i situasjoner kommer og griper inn, men du må jo i etterkant svare eksakt på hva som er gjort og hvilke vurderinger som er gjort. Jeg oppfatter det som et tillitsbasert system. En har full tillit til å gjøre oppgaven din, må du gjøre det ekstreme så må du gjøre det, men du må svare på det i etterkant. Dette er jo også derfor du er så nøye med sjekklisterne. Det må ikke bli noe tull her. Du har ikke råd til å feile (SOF 2).

Informantene sa også at hvis en var i tvil så var det lav terskel på å ringe hjem.

Vi gikk igjennom stegene og jeg ønsket å få avklart med FOH at dette var innenfor mandatet. Jeg tolket at det var innenfor, men jeg ønsket allikevel denne bekreftelsen (SOF 3).

6. Hadde du en tydelig sjefens intensjon å forholde deg til?

Alle mente de hadde en tydelig intensjon og forholde seg til.

Ja, jeg gjorde det. [...]Det var en klar føring på at denne gangen så var vi med. Det var ingen tvil om at styrken var avgitt til NATO, vi hadde ROE's, SPINS (Special Instructions) og nasjonale føringer – det var ingen tvil om at dette var en styrke som skulle kunne brukes (Luft 1).

7. Hvilke følger for beslutningen fikk det at du sto til ansvar for de gjennomførte handlingene? Tenkte du mer på følgene enn hvis du ikke hadde stått for ansvar i ettertid? (Teori og forskning v/Klein, Calderwood & Clinton-Cirocco (Klein et al., 1988) sier at hvis du ikke blir stilt til ansvar for dine handlinger, hvis dette kan ilegges noen andre, så ville det påvirket din beslutning).

Alle var samstemt at det var utfordrende å se for seg at noen kunne ta en beslutning uten ansvar, i alle fall for en nordmann med utdanningen og kulturen vi har med oss. Det var allikevel flere som hevdet at det kunne være noe sannhet i det og at det kunne være kulturelt betinget.

Jeg pleier å kalle det eierskap, det betyr ikke nødvendigvis det samme som ansvar. Eksempelvis en GPS styrt bombe lever sitt eget liv – jeg har fortsatt et eierskap. Hvis den bommer, selv om jeg har gjort alt riktig så vil jeg kjenne litt på det. Jeg føler ikke at jeg står til ansvar for det. Fram til da så mener jeg at jeg har et stort ansvar og jeg må gjøre mitt beste.

Kan være litt kulturelt her også. Å følge ordre kan på en måte være å fraskrive seg ansvar. I prinsippet er alle en Red Card holder. Ikke alle har TEA, men alle er en Red Card holder. Jeg skjønner ikke at noen kan tro at de ikke står til ansvar, men jeg vet det skjer. Det militæret legger litt opp til disse holdningene også i og med at de sier de tar ansvaret, du skal bare utfør en ordre (Luft 3).

Avgjørelsen om å trykke på rød knappen er nok vanskeligere å ta hvis du selv må ta avgjørelsen. Det kan være godt at ROE tilsier at det må heves på et nivå som gjør at noen andre må uttale seg i tillegg til deg selv (Luft 1).

8. Hvordan spilte forholdet til personene/avdelingen som skulle utføre handlingen inn på beslutningen?

Alle mener at tillit til utøvende personell var en meget viktig faktor for å fatte beslutningen. Det at en også utsetter dette personellet for risiko og at det ofte er sensitive og viktige mål som skal utsettes for en effekt gjør det enda viktigere med tillit.

Vissheten om at du kjenner de som skal gjøre oppdraget spiller inn. Du har så mye tiltro og tillit da du vet hvem de er og hva de står for. Du vet at det du ikke sier nei til, det blir gjort på en god måte. Kontra en avdeling en ikke kjenner eller har et forhold til. Kjennskap til avdelingen har mye å si – det følte godt (Luft 1).

De som gav anbefalinger til meg hadde jeg tillit til, dette fordi jeg kjente de fra tidligere. [...] I tillegg til risikoen så visste jeg også at synet som møtte BDA styrken ikke ville være det beste, så de folka jeg plukket ut var de erfarne og de som jeg hadde jobbet med tidligere. Tillit er med på å senke usikkerhetsfaktoren. Det gjør det enklere å fatte en vanskeligere beslutning (SOF 3).

9. Synes du at beslutningene var annerledes å ta når det var tidspress? Gjorde du i tilfelle noe annerledes ved tidspress?

Dette var et spørsmål som kom til underveis i prosessen. De tankene rundt tidspress som ble synlig under samtale om stress hos de første informantene gjorde at jeg ville undersøke om disse ble delt av flere.

Alle mente at de ikke gjorde noe annerledes ved tidspress, men at tolkning av tidspress kan ha noe å si. De fleste informantene mente at erfaring med å håndtere beslutninger under tidspress, og at tillit til utførende enhet gjør deg bedre utrustet til å takle stresset som oppstår ved tidspress.

Nei. Du blir påvirket av å ha dårlig tid, men beslutningen er like godt fundert selv om det er dårligere tid å gjennomgå prosessen. Min erfaring er at selve beslutningen kan ofte tas på veldig kort tid og under høyt press, men det at du har muligheten til å gjøre de riktige tingene er at du er i situasjonen hele tiden. Du vet hvordan miljøet er, du vet hva som er i bevegelse og når noe oppstår så er du egentlig godt i gang med prosessen allerede. Dette kan også skje uten at du egentlig er klar over det. Det er bare de siste brikkene som skal på plass, ofte på kort tid (Luft 2).

En mente også at det vi tolker som tidspress kanskje kan være følelsesmessig engasjement.

Jeg tror tidspress er litt overdrevet, men hvis du blir følelsesmessig engasjert så kan det oppleves som tidspress. Og da mener jeg du er litt ut å sykle. Jeg har en påstand om at det er mer følelsesmessige mennesker enn du aner der ute, de har bare ikke innsett at de er det. De blir redde og sinte, dette styres de mer av enn av tidspresset i seg selv. De lager seg noen bilder og hauser seg selv opp følelsesmessig (Luft 3).

10. Har media noen innvirkning på beslutninger gjort i TEA rollen? Hvis så – hvordan påvirket det deg og din beslutning?

Alle nevnte at oppmerksomhet fra media og media generelt ikke har forandret beslutningen, men samtlige brukte «VG testen» på en eller annen måte i sin beslutningsprosess. De fleste

bruker «VG testen» fordi den sikrer at du tenker deg om en gang til før du gjennomfører beslutningen, en form for realitetssjekk.

Er ikke så veldig tilhenger av «VG testen» da det er enkelte ting som du må gjøre som ikke nødvendigvis blir akseptert av media. Men, det er en faktor. Hva er egentlig effekten av det her. Du skal kunne stå i media og forsvare det du har gjort, de trenger ikke være enig, men du må kunne forsvare det (Luft 3).

Noen mente også at medias oppmerksomhet rundt en operasjon eller mandat kan virke inn på TEA.

Media har ikke påvirket beslutningene jeg har tatt, men jeg tror i aller høyeste grad at media spiller en viktig rolle i forhold til hvor en putter TEA. Jo tettere media er på en sak og hvor mer kritisk media er, jo høyere i kommandokjeden tipper jeg at TEA flyttes. Dette for at sjefer skal være sikker på at de skal kunne stanse ting før det spinner ut av kontroll og kan oppnå medias kritiske søkelys. Og det var jo lettere i Afghanistan fra 02-07 hvor en opererte i områder hvor det ikke bodde folk og det var lite media tilstede. En opplevde at de ROE'er som en satt på som TF sjef ble flyttet opp i Kabul. Både fordi det var en millionby, det var større fare for utilsiktet skade på 3. part, men ikke minst også fordi media alltid var tilstede når situasjoner oppstod (SOF 1).

Faktorer som påvirker beslutninger: må erfares og eksponeres for, samt støtte seg på teamet som mestringsstrategier

Alle informanter mente de ble utsatt for stress når de hadde TEA rollen. For å håndtere dette stresset må du utsette deg selv for lignende situasjoner da kjennskap til deg selv og teamet vil gjøre deg bedre til å håndtere opplevd stress. Informantene mente også at det var en annerledes type stress en opplevde som beslutningstaker hvis en var i et OPS rom framfor regulær stridskontakt.

11. I litteraturen er det beskrevet at stress er en faktor i alvorlige beslutninger, følte du noe på dette? I tilfelle hva og hvordan?

Alle nevnte at stress var tilstede i TEA rollen. Alle mente også det var forskjellige type stress å være i regulær stridskontakt selv og det å sitte i en kommandoplass. Flere nevnte erfaring og det ha eksponert seg selv for arbeidsoppgavene som viktig for å kunne takle stresset.

Ja man kjenner det på kroppen idet det drar i gang. Men så føler jeg også det at man er så fokusert på oppgaven og skal gjøre de riktige tingene. Slik at den drillen en har gjort utrolig mange ganger på trening; kommunikasjon mellom deg og on scene commander, deg og fly, gjør at jobben og fokuset på arbeidsoppgavene tror jeg gjør at stressnivået

senkes. Det umiddelbare rushet du føler, forsvinner litt fordi du skal gjøre jobben din. God trening og gode erfaringer fra trening gir belønning når du skal utøve jobben og senker stressnivået tror jeg (SOF 2).

To vidt forskjellige situasjoner fra å være på bakken og det så sitte i en tilbakelemt kommandoplass og gjennomfører beslutninger derfra. Når du sitter i OPS'en tørt og fint så har du muligheten til å ta inn over deg mye mer er min erfaring. Tunnelsyn blir ofte brukt, jeg kaller det mer fokusert. For meg så blir det slik at du fjerner støy som ikke påvirker situasjonen, blir superfokusert, men føler i alle fall at jeg får med meg det andre som skjer. Med tunnelsyn så er min oppfatning at du mister noe av det som skjer, forskjellen der er vesentlig. [...] Hadde en gjort det flere ganger så tror jeg nok at stressnivået ville vært mindre, det går på erfaring (SOF 3).

Det ble også av flere poengtert at trening og øving er viktig for å bli bedre skikket til å håndtere stress.

Å framprovosere stress er ikke så nødvendig i trening, det fikser seg selv [...] Folk blir stresset og følelsesmessig engasjert selv om du står og peker på et bord. Poenget er at stresset vil avta når en får trent litt. En må eksponeres for seg selv for å vite hvordan du skal håndtere stress og da blir en også mer vant med å håndtere stress» (Luft 3).
«Det er livets skole og selektering ut ifra hva du har vist opp gjennom karrieren som skal gjøre en mer skikket for å takle stresset (Luft 2).

12. Hva med informasjonsoverbelastning/info overload?

Ingen av informantene følte at de hadde informasjonsoverbelastning de gangene de utøvde TEA eller Red Card holder rollen i skarpe situasjoner. Alle presiserte imidlertid at de hadde opplevd dette i andre situasjoner, også under trening og øving.

Med tanke på info overladd situasjoner så er det vel så viktig med stabsoffiserene du har rundt deg - at de forstår hva som er viktig og ikke viktig for sjefen akkurat nå. I flerdimensjonale operasjoner må hele maskineriet være med å bidra. Jo mer kompleks situasjonen er, jo mer avhengig er du av at teamet forstår hva som er viktig og når det er viktig å komme med den informasjonen den enkelte sitter på (Luft 2).

Det med info overload har litt med rolleavklaring å gjøre. [...] Går du for langt ned i noe så blir det alltid overload, det er derfor rolle er så viktig. Når det ikke skjer noe og du ikke har noe å gjøre - så må du ikke begynne å gjøre noe. Eks for beslutningsteamet og TEA; at teamet begynner med deconflictionplan. Det er jo JTAC'en som skal gjøre dette, det er han som skal fikse dette. Hvis det da begynner å skje noe og du drar med deg alt det du har generert selv, da blir det info overload på et blunk. Avstand gir deg perspektiv (Luft 3).

Etterarbeid: BDA og samtale med andre som komplementære måter å bearbeide på

Alle informanter gjennomførte BDA. Denne ble imidlertid sett på som en teknisk rapport og erfaringene er at det ble gjennomført lite mentalt etterarbeid av en beslutningstaker.

Informantene hadde ulike måter å håndtere de mentale opplevelsene på. En felles oppfatning var nødvendig oppmerksomhet rundt de mentale påkjenningene en opplever i TEA rollen.

Dette fordi beslutningen i seg selv er krevende, du utsettes også ofte for sterke bilder og det er du som sitter på ansvaret for at det blir gjennomført.

13. Gjennomførte du noen form for etterarbeid (eks *debrief* eller BDA) etter beslutninger gjort under utøvelse av TEA?

Dette var et spørsmål som kom til under prosessen siden det under intervjuene kom indikasjoner på at informantene savnet en mental etterbearbeiding av beslutningene foretatt i TEA rollen.

Samtlige sa at BDA alltid ble gjort, men de fleste nevner også at det ble ansett som en teknisk formell rapport som ikke var til mye hjelp for å bearbeide det emosjonelle og mentale en hadde vært igjennom som beslutningstager.

BDA ser på om prosessen ble gjort riktig og de tekniske tingene, men den moralske biten den er ikke en hoveddel. [...] du er vokst opp med at du gjør ting i strid. Jeg føler det motsatt av det som Grossman har skrevet i «On Killing»; jo tettere på - jo mer sliter du. Jeg føler det motsatt. Pga. da føler du det mer som en duell som du har vunnet, da sliter du ikke sånn sett (SOF 3).

Var ingen etterarbeid på det menneskelige plan. [...] ISR plattformene gir detaljerte bilder og du ser hva som skjer når en treffer, og det er til tider brutalt. Skal ikke si om det er verre eller bedre å være pilot alene å se bildene på en liten skjerm, eller å sitte i et OPS rom å se bildene på storskjerm. Det sitter da folk rundt og følger med på hva jeg besluttet og og ser resultatet. Enkelte ganger får du følelsen om de stilte spørsmål med avgjørelsen din. Min mekanisme da var kjapp dialog med LEGAD og vissheten av at det jeg gjorde var riktig, og også riktig i henhold til mandatet som var gitt. Etter dette så var jeg ferdig med det (Luft 2).

En mente imidlertid at BDA rapporten også var med på å skape refleksjon som også fungerte som bearbeiding.

Jeg tror at pålegget med BDA, post mission reports og storyboards skal inn i løpet av en viss tidsfrist i etterkant, er på en måte en form for organisert etterarbeid som også er med på å skape refleksjon. En må diskutere med alle som var med. Og til slutt så er det sjefens påtegning på de ulike rapportene og assessmentene som er en bearbeiding og gjennomgang som gjør at du må sette egne ord på hva som er utført (SOF 2).

Generelt om beslutninger og metodisk målbekjempning: mer bevissthet rundt vanskelige beslutninger etterspørres

Ingen av informantene sitter med et inntrykk av at bevissthet rundt beslutninger og TEA har blitt større etter at fokuset rundt metodisk målbekjempning har økt. En av informantene mente at fokuset rundt prosessen faktisk drar fokus vekk fra ansvar og beslutningstaking. Dette fordi da prosessen i seg selv er gjennomført, så er det bare å utføre jobben som gjenstår.

Alle informanter mente hvis en skal være godt skikket til å fatte gode og riktige beslutninger, så må en utsettes for det å fatte beslutninger. Beslutningstaking må trenes som de fleste andre ferdigheter.

14. Hvilken oppfatning har du på beslutningstaking etter at metodisk målbekjempning ble gjeninnført og «satt på kartet» i Forsvaret? Har det blitt en økt bevissthetsgrad rundt TEA og ansvaret som medfølger?

Alle intervjuobjekt var enige i at dette ikke var tilfelle da det ikke er en gjennomgående holdning gjennom hele organisasjonen til å fokusere på TEA, beslutningstaking og metodisk målbekjempning. Noen mente dette igjen skyldtes at det ikke er nok fokus på temaet til daglig.

Ved skarpe operasjoner så blir folk påminnet at det som vi gjør daglig under trening og simulerte situasjoner er på en måte en lek. Skal ikke si at vi tar lett på det, men jeg ser ikke noe iver i taktisk kommando og sågar fellesoperativt nivå hvor de ønsker å trene beslutningstaking [...] Inntrykket er at det kommer på tapeten når det skjer ting og er i skarpe operasjoner, da er det faktisk liv og død det er snakk om, men i de tidene vi ikke er ute i operasjoner så dabbes det litt av og en faller tilbake til daglig drift. Eksempel på dette er Joint Targeting System (JTS)⁴ – alle er skjønt enig om etter øvelse GRAM⁵ så skulle det kjøpes og investeres, men hverdagen kommer mandagen etter og da er det glemt. Jeg kan ikke si at beslutningstaking har så mye fokus nei (Luft 1).

En mente også at fokus rundt metodisk målbekjempning faktisk er med på å ta fokus vekk fra beslutninger.

Nei. Jeg har ikke dyp innsikt i hvordan targetting prosessen gjennomføres i detalj, men som den gjøres i Norge i dag mener jeg den er med på å ta bort ansvaret. Min påstand

⁴ Joint Targeting System (JTS) – Database som knytter forskjellige lands mållister og dataverktøy som eks JPTL (NATO, 2016a, s. 4-1).

⁵ Øvelse GRAM – Fellesoperativ øvelse som fokuserer på planverket for en krise eller krigssituasjon i Norge.

er at mange tror at når en har gjennomført en targeting prosess på et mål så er det bare tut og kjør. Så jeg tror det er stikk motsatt; at fokuset på targeting prosessen gir mindre fokus på beslutninger – når prosess gjort er det bare å utføre (Luft 2).

15. Hvordan virker det inn på beslutningstrening at enheter har en *Purple*⁶ rolle?

De fleste av informantene mente at *Purple* rollen er ødeleggende for beslutningstrening.

Purple rollen stiller deg ikke i posisjon til å få beslutningstrening. [...] Det er direkte ødeleggende for hvordan du egentlig skal gjøre ting (Luft 2).

En av informantene mente at det var mulig å få til beslutningstrening også selv om en har en *Purple* rolle, men at dette krevde en vilje til gjennomføring som ikke alltid eksisterte.

Hvis du vet hva som skal skje så er det lite beslutningstrening. Jeg tror ikke det er til å unngå at enheter er Purple, men jeg har i alle fall vært ganske tydelig med en forventningsavklaring. [...] Det er ikke noe problem å trene beslutningstrening med table top exercises eller andre måter når en er Purple. Utfordringen er at det må settes av tid til det. Det er ikke nok fokus på det å trene beslutninger, det er ikke å inneha en Purple rolle som er utfordringen. Det er viljen til at det må settes av tid til relevant beslutningstrening, og det er meget viktig (Luft 3).

Sammenhenger mellom delspørsmål under intervju

Det var mer samstemthet enn det jeg hadde forventet fra informantene. De hadde stort sett de samme slutninger fra erfaringene som de delte uavhengig av grad, våpengren og tilhørighet. Selv om dette er en kvalitativ undersøkelse med et lite empirisk grunnlag forsterkes funnene av at informantene var såpass samstemte i sine erfaringer.

Noen få forskjeller mellom TEA og *Red Card holder* erfaringer som indikerer ulikheter mellom TEA og *Red Card holder* var det imidlertid. Dette kan skyldes at *Red Card holder* rollen skal ha fokus på å si *nei* til gjennomføring hvis en finner dette nødvendig, mens TEA rollen skal ha fokus på *ja eller nei*. Siden oppgaven til en *Red Card holder* er å sikre at en avdeling og/eller nasjon ikke deltar på noe som går ut over de gitte nasjonale retningslinjer,

⁶ Purple – enhet som deltar på begge sider i konflikten under trening og øving (NATO, 2017, s. 92). Vet derfor hva som skal skje for å følge dreieboken og øvingsmålene.

må oppdraget allerede være besluttet. En *Red Card holder* har altså myndigheten til å si nei på vegne av en avdeling og/eller nasjon til noe som TEA allerede har sagt ja til å utføre.

Dette kan være grunnen til at erfaringer fra *Red Card holder* rollen var noe annerledes enn TEA rollen når det kommer til informasjonsbehovet.

I *Red Card holder* situasjoner hadde de opplevde situasjoner hvor de kanskje heller hadde et behov for *mer* informasjon, enn at det var fare for informasjonsoverbelastning. I TEA situasjoner ble dette ikke poengtert. Dette kan indikere at jo mer avstand du har til situasjonen jo mer klarer du å absorbere.

Personellet som hadde bekledd TEA rollen visste på et tidligere tidspunkt at de skulle inneha stillingen framfor de som fikk *Red Card holder* rollen. *Red Card holderne* fikk dermed mindre tid på å samkjøre teamene som de skulle være del av og også lede. Noen av *Red Card holderne* hadde første møte med teamet i operasjonsområdet. Alle med *Red Card holder* erfaring uttrykte behov for mer fokus rundt rettferdig krig og krigens regler. Flere av de med TEA erfaring ønsket også dette som del av en samling med fokus på erfaringsutveksling.

Oppdukkende tema som informantene selv tok opp

Noen av informantene var inne på at beslutninger, uansett hvilken og i hvilken sammenheng, så er det fortsatt bare en beslutning. En var også inne på at metodisk målbekjempning oppfattes som en kompleks og alvorlig prosess, men det er fortsatt bare en beslutning.

For meg så er de beslutninger en tar i en targeting sammenheng ikke annerledes enn avgjørelser en tar i hverdagen. Jeg er livredd for at en nå kompliserer targeting prosessen og gjør den til noe annet enn beslutninger de militære sjefene tar hver eneste dag. En står i fare for å fremmedgjøre sjefer for targeting prosessen fordi det er satt så mye fokus på det i dag. [...] Det må være en naturlig del av all operasjonsplanlegging. Sjefer må ha tillit til systemet rundt seg og respondere på de rådene en får. Det er ikke noe hokus pokus. Det handler egentlig bare om hvilken effekt vi ønsker å oppnå med operasjonen i andre enden. Det er bare en beslutning som mange andre (SOF 1).

Flere kommenterte at det har vært liten oppfølging av selve beslutningstaker på det emosjonelle plan i ettertid. Alle kommenterte at de hadde vært gjennom avdelingsvis

mellomlanding med medisinsk personell, men noen følte allikevel at det manglet litt anerkjennelse for jobben utført.

Noe som kan lette på ansvaret er noe som en lege sa til meg; «Det er et viktig poeng det med medaljer; Det er at myndighetene tar på seg ansvaret for det du har gjort!» Og det er med på å senke skuldrene litt. Man fjerner noe av tvilen, man får et klapp på skulderen; det du har gjort det takker vi deg for, og det var riktig. Det holder ikke da med et romertall til på en UTOPS medalje og vi snakker heller ikke krigskorset, men en eller annen medalje. Det er et litt for lite spekter på medaljestrukturen i dag. Noe som «vanskelige beslutninger tatt» – et eller annet som er et synlig bevis på at du handlet rett. Hvor kjent er det på politisk og strategisk nivå at nordmenn gjennomfører slike beslutninger? Er det egentlig helt greit? I media så er det flere artikler om at dette ikke er helt greit (SOF 3).

Breddeerfaring var det flere som kom inn på når de snakket om ansvaret rundt TEA. De poengterte at det tidvis tas komplekse beslutninger som kan påvirke strategisk og/eller politisk nivå som fremtvinger en modenhet som skaffes gjennom erfaring. Det at du tidvis også opplever forskjellig press med gjennomføring av beslutningen understreker behovet for helhetsforståelse innen prosessen, lederrollen og politikk. Dette erverves gjennom modenhet og erfaring.

For å sitte på denne «pondusen» er erfaring viktig. At en har erfaring fra forskjellige plasser, har erfart og sett forskjellige situasjoner. Rett og slett livserfaring. Skjønner litt dynamikk, kanskje sogar litt om politikk. Det med risk-reward og andre ting som kommer til overflaten med erfaring. Det er rett som det er at det kommer spørsmål fra sub-taktisk nivå om hvorfor gjør vi ikke bare dette? Da kan breddeerfaring være fornuftig (Luft 1).

Flere kom også inn på at egenerfaring og selvtillit er viktig når du skal bekle stillinger som TEA, men samtidig at en ikke må ta beslutningen for raskt.

Erfaring gjør at en stoler mer på seg selv. Ting blir ikke lettere, du må fortsatt ticke av de forskjellige boksene, så lettere er ikke et ord jeg ville brukt. Med selvtillit og kjennskap til prosessen gjennom erfaring så stolte du mer på at de tingene du gjorde var riktig. Til og begynne med så var du mer usikker. Usikkerhetsfaktoren gikk mer og mer ned. Prosessen går enklere, men en må vokte seg å bli «over-confident», du kan da begynne å skippe ting fordi du tror du har sett det før. Det er alltid små nyanser og som jeg tenker så er det uansett de samme boksene du må ticke av hele veien, og de kan ikke hoppes over (Luft 2).

4.2 Diskusjon

Innledningsvis i diskusjonen vil det presenteres noen av funnene studien indikerer. Diskusjonsdelen vil drøfte funn fra resultatdelen opp mot teorien sett ut i fra hva som karakteriserer beslutningstaking i forhold til TEA. I tillegg til kommentarer fra intervjuobjekt presentert i resultatdelen vil det også vises til andre sitater gjort under intervjuene. Dette for å underbygge eller vise funn opp mot teorien. Noen utdypninger av teorien vil også finne sted. Diskusjonsdelen vil først rette fokus mot teorien før den ser på den militærfaglige bakgrunnen.

Studien indikerer at beslutningstaking i TEA rollen medfører flere nødvendig erkjennelser hos beslutningstaker da du står alene med ansvaret. Beslutningene krever tunge vurderinger som innebærer stor forståelse av sjefens intensjon og føringer da effektvurdering rundt «skal/skal ikke» blir ansett som det mest sentrale av informantene.

Til tross for denne effektvurderinger tyder funnene i studien på at beslutningstaker i TEA rollen benytter seg av en mental sjekklister som avsluttes med «VG testen» før beslutning finner sted. Funnene tyder også på at beslutninger i TEA rollen krever trening i rollen for å håndtere stresset som medfølger og også for å kunne utnytte teamet optimalt.

Beslutningstaking – Target Engagement Authority (TEA) sett opp mot naturalistisk beslutningsteori (NDM)

Det er naturlig å sammenligne beslutningstaking i TEA rollen opp mot NDM da dette er resultatet av forskning på reelle personer og team som har utført reelle handlinger i sitt reelle miljø (Lipshitz et al., 2001, s. 343).

Forskningen på NDM baserer seg på at beslutningstaker samler informasjon (Van den Heuvel et al., 2012, s. 166). Alle informantene sier at du må ha evnen til å sy sammen et komplekst bilde for å lage et grunnlag for beslutning. De sier også at du leder et team som samler informasjon for deg slik at du kan bygge forståelse for situasjonen.

I NDM skal en evaluerer det potensielle resultatet av denne informasjonen som er samlet *før* en fatter sin beslutning (Van den Heuvel et al., 2012, s. 166). Informantene sier unisont at det mentale med å finne den riktige beslutningen er det mest krevende med beslutningsprosessen.

Her vurderes beslutningen opp mot sjefens intensjon og alle benyttet «VG testen» som en siste sikring før beslutning fattes.

Alle disse poengene er sammenfallende med NDM og styrker således en sammenligning.

Noe som taler imot en sammenligning mellom TEA og forskning med nødetatene at det normalt er noe hviletid mellom hver beslutning som fattes i nødetatene og at de ikke foretas i et stridsmiljø. Det kan utvilsomt være en serie med beslutninger som beslutningstaker også må gjennomføre i nødetatene, men normalt så tar arbeidsdagen slutt og du kan dra hjem for hvile når vaktperioden er over. Med TEA og beslutningstaking i en militær stridssituasjon så kan mengden søvn variere stort over tid lang tid. Som regel er beslutningstaker deployert, gjerne flere måneder i gangen uten fysisk tilgang til hverdagslivet og familie som restitusjon. Dette kan være en grunn til at sjekkliste tankegangen eksisterer hos militære beslutningstakere. De vet at beslutninger må kunne fattes når en ikke nødvendigvis er fullt restituert eller uthvilt. En sjekkliste kan da være en måte å sikre seg rett beslutning og går litt imot den refleksorienterte tankegangen i RPD.

Spesielt i RPD har mye av forskningen vært fokusert rundt brannmenn og hvordan disse foretar beslutninger (Klein et al., 1988). En brann reguleres av fysiske lover og regler. En tenkende motstander som et menneske, er ikke bundet på samme måte. Det er ikke sikkert at en tenkende motstander handler rasjonelt som en brann gjør. Dette kan gjøre at en refleksorientert beslutning har mer sannsynlighet for å lykkes i et lovregulert miljø som eksempelvis hos brannmenn, framfor TEA som har en tenkende motstander.

RPD har blitt brukt for å lage et tidsbesparende alternativ til MDMP i GWOT på brigadenivå (Bushey & Forsyth, 2006). De fleste militære prosesser som MDMP er grundige og analytiske stabsprosesser som vurderer ulike alternativ for å finne den beste løsningen. I militær utdanning blir du tidlig gjort kjent med at du får en stor fordel hvis du evner å komme innenfor motstanderens beslutningssyklus. Altså at du klarer å gjøre beslutninger raskere enn motstanderen. Jo lavere i organisasjonen en kommer jo raskere må en da evne å omsette planer i handling. Dette taler for og støtter at taktisk nivå benytter RPD sitt alternativ til MDMP.

Som beslutningstaker i TEA rollen sier informantene at du må være svært bevisst de potensielle politiske og strategiske konsekvenser dine beslutninger kan få siden du skal

beslutte mulig effekt mot sensitive mål. Dette taler litt imot en mer refleksoorientert tankegang som RPD legger opp til. Denne kontrasten mellom beslutningstaking knyttet til TEA og RPD styrkes av informantene ved at de benytter en form for mental sjekklister før de fatter en beslutning. En mulig grunn til at en beslutningstaker i TEA rollen ikke benytter RPD, er at den er best egnet på et lavere nivå enn det beslutningstaker i TEA rollen må være innom i sin beslutningsprosess.

Ekspertise og erfaring som grunnlag for beslutning

Ekspertise og erfaring er nødvendig for gode beslutninger. Både informantene og teorien trekker fram at ekspertise og erfaring brukes for å fatte beslutninger (Klein et al., 1988).

Erfaring og modenhet er avgjørende ifølge informantene for å kunne håndtere den kompleksiteten som ligger bak beslutninger som TEA krever. I RPD er erfaring så sentral at teorien baserer seg på at beslutningstaker håndterer situasjonen på refleks gjennom at en har opplevd like eller nær-like situasjoner (Klein et al., 1988). HB trekker også fram viktigheten av erfaring da hjernen gjør kognitive snarveier basert på tidligere opplevelser (Kahneman, 2012).

Det er store likheter med forskningen i teorien og det informantene sier. Dette kommer spesielt til uttrykk i sitatene om tidspres og der hvor begrepet intuitiv beslutning ble utfordret; *«når noe oppstår så er du egentlig godt i gang med prosessen allerede. Dette kan skje uten at du egentlig er klar over det»* (Luft 2).

Setningen kunne vært en forklaring på RPD. Men; informantene sier også at fokus ligger rundt effekttankegangen. Det tyder på at en beslutningstaker med TEA ansvar ikke kan tillate seg å fatte kognitive snarveier eller basere seg på reflekstankegang. Konsekvensene ved feilslått beslutning kan være for stor.

Basert på dette så er det likheter med system 2 tankegang som krever en mer bevisst tankegang fra hjernen. Vurderingene rundt «skal/skal ikke» og «må/må ikke» sett opp mot sjefens intensjon var også ansett som de viktigste hos informantene.

For å komme fram til beslutningen brukte flere av informantene en form for sjekklister. Selv om det her menes en mental liste og ikke en fysisk liste som det skal settes kryss på, kreves

det en innsats fra hjernen å gjøre disse vurderingene. Dette kan samsvare med system 2 tankegang som understreker bevisst tankegang (Kahneman, 2012).

Sjefens intensjon og grunnlag for forståelse

Når du blir flinkere til noe, krever det mindre energi til å gjøre det (Kahneman, 2012, s. 42). Det faller altså mer naturlig å gjøre noe når en merker selv at en har blitt flinkere, eller med andre ord; fått mer selvtillit. Samtlige av informantene svarte ja når de ble stilt spørsmålet om de følte seg klare for å ta den ansvarsfulle oppgaven med TEA. Det at ingen av informantene ble stilt formelle krav for å bekle stillingen åpner for tolkningen at ansettelsesforholdet i Forsvaret har gjort de klare for dette ansvaret. Gjennom karrierestigene og eksponering for forskjellig ansvar og beslutninger, følte de seg bekvemme med ansvaret som medfølger det å ta beslutninger. Denne eksponeringen har altså sannsynligvis medført dyktighet i å ta krevende beslutninger. Dette får de en ekstra bekreftelse på siden de blir tilbudt stillingen fra Forsvaret. De har fått den nødvendige selvtillit som kreves til å ta ansvaret. Selvtillit kan imidlertid også gi en tilbørighet for å velge det intuitive. En beslutningstaker må også være oppmerksom på at overdreven selvtillit hindrer evnen til å se ting i sammenheng (Valaker, 2017, s. 159).

Mange mennesker er overdrevent selvsikre og tilbøyelige til å sette lit til intuisjonene sine (Kahneman, 2012, s. 52). Kahneman går faktisk så langt at han sier at normaltilstanden i hjernen er at du har intuitive følelser og meninger om nesten alt du støter på (Kahneman, 2012, s. 109). Informantene ville søke mer informasjon og tillot seg ikke å fatte det raske svaret som ifølge teorien kommer med intuisjonen. Bruk av sjekklister kan tyde på at personell i mitt utvalg av informanter, som får tildelt så stort militært ansvar, blir mer oppmerksomme og ikke lar seg fatte et intuitivt svar og ei heller lar selvtilliten ta overhånd.

På den annen side så kan dette også forklares med militær yrkeserfaring. Alle informantene har innehatt ansvarsfulle lederstillinger og fulgt en karrierestige i Forsvaret. Dette betyr også at de har gjennomført militær lederutdanning som stort sett baseres på tunge stabs prosesser som COPD (NATO) og MDMP (USA). MDMP består av sju steg og 117 underpunkter (Bushey & Forsyth, 2006, s. 10). COPD er bygd på samme grundighet (NATO, 2013). Som en av informantene sa: *«Du er avhengig av å fatte beslutningene dine fort fordi det vinduet er*

der kun et lite øyeblikk. Hvis du da har en flere dagers beslutningssyklus på fellesoperativt nivå så er det borte» (SOF 3).

Som beslutningstaker i Forsvaret er du vant med å følge steg for steg i en planprosess. Opplæring, trening og vane gjør at du dermed alltid veier for og imot, og gjennomfører således en sjekklister før det fattes en beslutning.

Ved å vektlegge sjefens intensjon og føringer er lederskapsfilosofien og prosessen i metodisk målbekjempning med på å støtte opp under denne vanen;

Fase 1 er nøkkelen i metodisk målbekjempning, alle andre faser er relatert til fase 1. Du får ikke besluttet noe uten å ha gode føringer og intensjon. Det er det som skaper mulighetene for vurderinger. Dine føringer og sjefens intensjon må derfor være klare, konsise, oppnåelig og målbar (NATO 2).

Alle vurderinger og beslutninger du gjør skal altså veies opp mot måloppnåelse av sjefens intensjon. Dette indikerer at vanen blir en bevisst handling, som igjen støtter system 2 tankegang.

Som beslutningstaker er både mottak og levering av kommunikasjon viktig. Utøvelsen av kommandomyndighet (TEA) i Norge er ifølge FFOD basert på oppdragsbasert ledelse og at oppdraget løses i tråd med sjefens intensjon (Forsvarsstaben, 2014, s. 166). Dette innebærer at en må forstå *hva* og *hvorfor* i budskapet, før deretter selv bestemme *hvordan* dette skal gjøres. Selv om den viktigste fasen i metodisk målbekjempning er sjefens intensjon og føringer så utelukker ikke det kommunikasjon rundt disse.

God kommunikasjon innebærer også at hver sjef eller beslutningstaker kan gå opp et nivå for å be om avklaring på uklarheter. Det er ikke gitt at det som er forståelig og tydelig på et nivå automatisk er like tydelig ett nivå ned i kjeden (NATO 1).

Dette blir forsterket av at føringene fra strategisk og politisk nivå kan variere ut fra kontinuerlig vurdering og ønske med hver konflikt.

Kommunikasjon blir dratt frem som en vesentlig del av lederskapsutøvelsen i ledelsesfilosofien og informantene trekker også fram dette overfor beslutningsteamet. Når det blir formidlet en tydelig retning for oppdraget blir risikoen mindre for at lavere nivå fatter beslutninger som strider med intensjonen, oppdraget og ønsket slutttilstand (Forsvarsstaben, 2012, s. 11).

Informantene går så langt at de sier det er avgjørende å forstå hva sjefen og/eller nasjonen ønsker å oppnå da du alene sitter med myndigheten til å godkjenne eller stoppe planlagte angrep mot det som allerede er definert som komplekse eller sensitive mål. En feil utførelse kan få store følger og det er sannsynligvis for sent å spørre om uklarheter når en situasjon oppstår;

Hvis det foregår kommunikasjon med de hjemme underveis er det mer en infokanal slik at noen der oppe i systemet kan logge at her skjer det noe. Da er det egentlig ingen som etterspør noe før i ettertid, da kommer det krav om rapporter (SOF 2).

Utsagnet kan tyde på at du er alene om beslutningen og således kreves det at erfarent personell bekler TEA. Utsagnet indikerer også at i utførelsesøyemed så kan det være en falsk trygghet at du kan kommunisere med overordnet hvis formålet er å dele vurderinger eller ansvar. Desentralisering betyr at den sjefen med mest oversikt skal ta beslutningen, og det er TEA.

Forutsetning for TEA er altså å forstå budskapet i sjefens intensjon, dette kan løses med kommunikasjon rundt forståelsen på et tidlig stadium og ikke etter situasjonen har oppstått. Hvis denne forståelsen ikke er oppnådd kan det ikke bare lede til at feil beslutning fattes, det kan også føre til usikkerhet og beslutningsvegring.

Det kan være verre å ikke ta beslutninger enn å vente på å ta en god beslutning. Selv om beslutningen uteblir, står ikke situasjonen stille. En kan derfor si at å ikke fatte en beslutning kan potensielt lede til en verre situasjon enn utgangspunktet. På samme tid så kan ikke en beslutning være forhastet og fattet på for tynt grunnlag. Det er langt fra alle våpen som lar seg tilbakekalle eller stanse etter at beslutningen om ønsket effekt er tatt.

En utfordring for beslutningstaker i TEA rollen er altså å vite hva tilmålt tid er. Ikke bare er tilgjengelig tid forskjellig ut fra om beslutningen gjelder et forhåndsplanlagt, dynamisk eller tidskritisk mål. Den blir også påvirket av de parallelle planprosessene og ut fra tilgjengelige ressurser.

Faktoren tilgjengelig tid for beslutning er altså som regel ukjent for beslutningstaker i TEA rollen når beslutningsprosessen starter.

Beslutningsvegring

Usikkerhet kan kontres med erfaring. Usikkerhet i en beslutningssituasjon kan føre til som Lipshitz & Strauss kom fram til en blokkering av selve beslutningen (Van den Heuvel et al., 2012, s. 165). Usikkerheten kan skyldes flere ting og blir spesielt utslagsgivende for beslutningen når den er dikotomisk og begge utfallene er katastrofale (Van den Heuvel et al., 2012, s. 165).

For å bidra til formålet om å holde oppgaven ugradert og samtidig beskrive usikkerhet rundt beslutningstaking og TEA på en realistisk måte, kan det refereres til filmen «*Eye in the sky*» (Hibbert, 2015). Beslutningstaker blir her utsatt for en situasjon hvor selvmordsbombere gjør seg klare inne i et hus for å gjennomføre en selvmordsaksjon. En armert *Reaper* drone overvåker situasjonen og kan levere dødelig effekt på målet, som forøvrig også inneholder to personer på JPEL listen. Usikkerhetsmomentet i situasjonen er at rett utenfor bygget som selvmordsbomberne og JPEL målene befinner seg i, står det en sivil uskyldig ung jente og selger brød. Det er overhengende fare for at hun blir svært alvorlig skadet eller drept hvis angrepet finner sted. Selvmordsbomberne og JPEL målene er nå klare for å forlate huset. Dilemmaet som beslutningstaker står overfor er dikotomisk hvor begge løsningene er katastrofale;

1: Skal angrepet finne sted; da med stor sannsynlighet katastrofale følger for den unge jenten, men målet blir bekjempet.

2: Skal angrepet ikke finne sted; jenta overlever, men da med stor sannsynlighet at selvmordsbomberne gjennomfører sitt angrep. Dette kan lede til et ukjent antall skadde og/eller drepte samtidig som de to JPEL målene forsvinner.

For å legge ekstra press på beslutningstaker, som i dette tilfelle var britisk, så er den ene selvmordsbomberen en amerikansk statsborger. Dette fører til usikkerhet hos beslutningstaker rundt de politiske konsekvensene av at en brite beordrer angrep på en amerikaner. Det filmen her beskriver er det som Alison, Eyre og Humann beskriver med at situasjonen er så kompleks at beslutningstaker mister bevisstheten rundt ønsket slutttilstand (Van den Heuvel et al., 2012, s. 166).

Den juridiske beslutningen kan sees på som klar; det er selvmordsbombere som tar aktivt del i striden og kan medføre stor skade, også på andre enn militært stridende personell. Det tilfredsstillende derfor kravene som et lovlig mål (Boothby, 2012, s. 4).

Til tross for en klar juridisk situasjon kan komplekse situasjoner føre til usikkerhet og mangel på handling, utsettelse av handling eller overføring av beslutningen til noen andre (Van den Heuvel et al., 2012, s. 166). Kompleksiteten og følelsene overfor den unge jenta kombinert med usikkerheten til om det blir politisk etterspill, fører i filmen til alle disse tre beskrivelsene av beslutningsvegring. Situasjonen som beskrives er svært relevant for virkeligheten og indikerer at rollen rundt TEA er kompleks.

Filmen forsterker det informantene sier at TEA rollen krever et avklart forhold til sjefens intensjon og at denne avklaringen må være gjort før du er i en beslutningssituasjon.

Både informantene og filmen tilkjenner at både krigføringsreglene og ledelsesfilosofien forutsetter krevende vurderinger på mange nivå av beslutningstaker.

Det å inneha TEA krever en modenhet, erfaring og helhetsforståelse da du utsettes for tunge beslutninger som du alene står ansvarlig for.

TEA; team og lederrollen

Med TEA har du som regel et team du kan støtte deg på, men det kreves at teamet ledes. I teamarbeidet trekker informantene fram at lederrollen er viktig.

Enkeltindividene involvert i både «Sleipner»-ulykken og «USS Vincennes»' nedskyting av det iranske passasjerflyet var både erfarent og høyt utdannet, men når flere er involvert i beslutninger kreves det samhandling blant disse enkeltindividene for å oppnå et godt resultat (Eid & Johnsen, 2005, s. 298). Informantene trekker fram at du må utnytte ekspertene som er i teamet ditt gjennom god kommunikativ kompetanse; en god evne til å forstå og videreformidle informasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 289) for å få teamet til å fungere. Dette støttes også av Van Creveld som sier at usikkerhet kan være en følge av for lite informasjon (Van Creveld, 1985). Som beslutningstaker kan du da enten øke din kapasitet til å prosessere informasjon, eller så må organisasjonen omorganisere seg til å fungere i et miljø med lite informasjon (Van Creveld, 1985, s. 269). Usikkerhet og behovet for informasjonsprosessering støtter således behovet for at teamet oppnår å bli et ekspertteam.

Informantene sa videre at de ønsket økt trening med de fagekspertene som de ikke hadde rundt seg i den daglige jobben for å optimalt utnytte kompetansen når de kom i TEA rollen.

Også teorien trekker fram at trening og øving av og med teamet er viktig for å kunne fatte gode beslutninger.

I SAFE-T trekkes det fram at alle i teamet må gjøre erfaringer underveis i prosessen. Om nødvendig skal enkeltmedlemmene justere sine arbeidsoppgaver slik at teamet oppnår størst mulig grad av måloppnåelse. Skjer dette automatisk er det et av kriteriene for å oppnå statusen som ekspertteam (Salas et al., 2006, s. 447).

At informantene var så tydelig på at trening og øving var viktig å få fram det beste i teamet kan tyde på at de også ser det teorien hevder; at det er en forskjell på et ekspertteam og et team bestående av eksperter (Lipshitz et al., 2001, s. 342). Tydeligheten fra informantene indikerer også at det er viktig for beslutningstaker å stole på teammedlemmene.

Noen ganger må beslutninger i TEA rollen tas før man har en endelig oppfatning av hva som er som er den ideelle løsningen. For å plassere situasjonen i et større bilde kan en i tillegg til full forståelse av sjefens intensjon bruke teamet for å bygge situasjonsforståelse.

En systematisering av erfaringene gjennom trening og øving kan øke sannsynligheten for at denne tilliten og situasjonsforståelsen oppstår.

Til tross for at teorien og alle informantene trekker fram trening og øving så gir det ingen garanti for en god beslutning og ei heller at beslutningstaker blir mer skikket til å fatte en beslutning. Teorien sier at noen ganger øker vegring og usikkerhet med mengden av ny informasjon og mer inngående kunnskap (Brunstad, 2017, s. 2). Eksempler på dette er tunnelsyn, informasjonsoverbelastning, og eksemplet med *The invisible Gorilla*. For å unngå informasjonsoverbelastning og at alle ser etter de samme tingene trekker informantene fram viktigheten av å gjennomføre en rolleavklaring i teamet.

Alle informantene trakk frem at beslutningstaker må sørge for at tillit bygges i beslutningsteamet, dette gjelder også i teorien og den militærfaglige bakgrunnen (Campbell et al., 2010; Forsvarsstaben, 2012). At evnen og tiden det tar å bygge tillit er personlig kommer frem gjennom *swift trust* begrepet. Da ikke alle informantene hadde jobbet med alle teammedlemmene før de tiltrådte i stilling, er det å foretrekke at beslutningstaker i TEA rollen innehar denne egenskapen. Teamet vil da også øke sannsynligheten for å bli et ekspertteam.

Beslutningstaking og stress

Det å takle stress dårlig innbyr ikke til tillit. Informantene sa unisont at de var utsatt for stress i TEA situasjoner. Som teorien nevner vil en viss grad av stress øke yteevnen, men den forklarer også et brytningspunkt til det kontraproduktive (Grossman & Christensen, 2004). Dette må sies å være spesielt gjeldende for en beslutningstaker. Informantene poengterte at det ikke innbydde til tillit og et godt samarbeidsklima hvis resten av teamet eller overordnet opplever at du som beslutningstaker ikke håndterer opplevd stress på en god måte. Veien til at beslutningstaker også selv mister troen og at det går ut over selvtilliten, kan da være kort. I tillegg til at feil beslutning kan bli gjort, kan opplevelser med usikkerhet og beslutningsvegring være sannsynlig med for høyt stressnivå.

For å få bukt med det grunnleggende problemet innen handlingslammelse; overanalyse eller handling utelukkende på instinkt, foreslås det å benytte seg av to kognitive evner eller egenskaper – å opprettholde analytisk evne samtidig som en klarer å beholde den store oversikten over situasjonen (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018, s. 7). Både teorien og informantene mener at det å inneha evnen til å håndtere to-prosess teorier er trenbart, men de sier også begge at dette må øves.

Informantene trekker fram at det må være en vilje hos ledelsen til å trene beslutninger i fredstid og at denne oppfattes som ikke tilstede. En mulig grunn til dette kan være mangelen på kunnskap og egenerfaring for å produsere slike scenario.

En måte å trene beslutninger på er *Tactical Decision Games* (TDG) (Klein, 2015, s. 166). Dette er korte scenario hvor en blir satt inn i en gitt situasjon med tilgjengelige ressurser og et oppdrag. En hendelse kan gjerne framprovosere behov for en handling hvorpå det blir gitt kort tid for beslutning. Etter beslutningen er fattet settes det av tid for å diskutere beslutningen gjort. På denne måten kan en få trent enkeltpersoner eller hele beslutningsteamet.

For å dekke det informantene etterspør kan fagmiljøet produsere TDGs som omhandler TEA situasjoner. Disse kan gjøres tilgjengelig og skreddersys for enkeltmedlemmer eller hele beslutningsteamet.

Potensielle fallgruver i jakten på ekspertteamet

Å skape tillit og trivsel betyr ikke at beslutningstaker må være enig med teammedlemmene. Å ha tiltro og tillit henger ikke nødvendigvis sammen med det å like en annen person, men det er nærliggende at det hører sammen. Å jobbe sammen med personer en liker gjør en normalt i godt humør som igjen skaper trivsel. Godt humør avler kreativitet og intuitive handlinger, men noe som kanskje ikke er like kjent er at du samtidig blir mindre årvåken og mer tilbøyelig til å begå logiske feil (Kahneman, 2012, s. 79).

Å ha stor tiltro til en person kan utsette deg for glorieeffekten eller overdreven emosjonell koherens (Kahneman, 2012, s. 92-95). Glorieeffekten betyr at du tilegner tidligere erfaringer med en person uforholdsmessig mye påvirkning på din nåværende situasjon. Selv om en person du har opparbeidet en tiltro til betyr ikke at hans eller hennes råd i akkurat denne saken er den riktige.

Militære jobber i et hierarkisk system. At en person innehar en militær grad, betyr ikke automatisk at denne har mer rett enn en person med lavere grad. Nordmenn er kanskje ikke mest opptatt av rang, men informantene trekker fram at du ofte har teammedlemmer fra andre nasjoner og derfor må være grad og glorieeffekt bevisst.

En måte å håndtere dette på er å benytte flertallets anbefaling. Det er da viktige at du ikke lar rådgiverne påvirke hverandre. Spesielt hvis en er i tvil, er det lettere å la seg påvirke. For å dra nytte av mangfoldet av kunnskap og meninger, men samtidig unngå gruppepåvirkning kan rådgiverne skrive ned sin anbefaling før du gjennomfører en åpen diskusjon (Kahneman, 2012, s. 95).

Beslutningstaker kan oppnå samme resultat på mange måter. Poenget som informantene trekker fram er at TEA tilsier en lederrolle overfor teamet. Denne lederrollen er ifølge informantene viktigere å løse på en god måte framfor eksempelvis faglig dyktighet innen metodisk målbekjempning.

Militærfaglig bakgrunn

Det er militært tilsatte offiserer som besitter TEA og den militærfaglige knytningen er naturligvis meget sterk. For å understreke militærfaglige aspekter som karakteriserer beslutningstaking i TEA rollen vil det diskuteres litt rundt de militærfaglige vurderingene med CDE og ledelsesfilosofien. Det vil også diskuteres litt rundt de moralske aversjonene som kan oppstå rundt en militærfaglig og juridisk sett lovlig beslutning.

Beslutningens moralske byrde

Nærhet til stridighetene påvirker den moralske byrden av beslutningen. Både informantene og teorien trekker fram at beslutningstaker må gjennomføre vurderinger av hva som er nødvendig.

Hvordan krigføringen gjennomføres, og dermed også vurderinger av hva som har vært militært nødvendig har endret seg. Hva som danner grunnlaget for disse endringene rundt militært nødvendig skal ikke diskuteres i denne oppgaven, men i 1911 ble det første angrepet fra luften vurdert av verdenspressen som umoralsk i krig (Ducheine, Schmitt & Osinga, 2016, s. 15). Her kastet en italiensk pilot håndgranater fra luften over militære tyrkiske infanteritropper i Libya. Litt over 40 år senere, ble tusenvis av sivile på begge sider drept under massebombardement av byer i Europa. Krigerkulturen eller *krigeretoset* hadde endret seg.

Alle informantene mente det var en forskjell på det å sitte med TEA i et OPS rom og under regulære stridshandlinger. Det romantiske stridsbildet hvor du er i en form for westernduell, som ble nevnt av en av informantene, beskriver moralske utfordringer knyttet til krigeretos. Dette blir også omtalt av *Colonel* Lawrence Wilkerson, stabssjef til utenriksminister Colin Powel i perioden 2002-2005, i den internasjonalt prisbelønte norske dokumentaren «*Drone*»;

Krigeretos ødelegges når man dreper folk mens man selv er uangripelig. Forskjellen på å drepe i rettferdig krig og å drepe når man er uangripelig, er forskjellen på å drepe på godkjent lovlig vis og mord.

Når gikk vi fra å være krigere til drapsmenn i nasjonens tjeneste? (Schei & Løge, 2015)

Informantene kommer inn på disse moralske utfordringene med å være uangripelig.

Militære beslutningstakere blir utsatt for vurderinger rundt det å *ta* liv. Nødetatene gjør med noen unntak det de kan for å *redde* liv. Det er en vesensforskjell som påvirker den militære beslutningstaker. Det nærmeste en kommer til slike beslutninger i det sivile liv er helsevesenet som i noen tilfeller må gjennomføre prioritering for hvem som skal få hjelp gjennom *medisinsk triage*, eller politi som må respondere mot forbrytere som utgjør en overhengende fare for sivile.

Det kan være vurderingene rundt det å *ta*, framfor å *redde* liv som gjør at informantene benytter seg av den mentale sjekklisten framfor en mer refleksorientert eller system 1 tankegang som teorien nevner.

For å forberede seg til beslutninger som innbefatter å ta liv etterspør flere av informantene en erfaringsutveksling. Det å ta lærdom av opplevelser vektlegges i NDM og SAFE-T (Van den Heuvel et al., 2012). For at beslutningstaker og teamet skal kunne bli bedre, og oppnå status som ekspertteam, må det tas lærdom av tidligere erfaringer uavhengig om dette baseres på egne eller andres opplevelser.

I dag ville massebombinger en opplevde under andre verdenskrig være en totalt uakseptabelt handling, men i stridigheter kan en part handle umoralsk etter den andre partens synspunkter. Eksempelvis ved å rette angrep mot sivile.

Når en har synspunktet at motstanderen handler umoralsk er det en fare for handlinger eller gjengjeldesaksjoner gjennomføres i affekt. Et eksempel på dette er Vietnamkrigen hvor amerikanske avdelinger gjennomførte dødelige aksjoner mot sivile landsbyer med liten eller tilnærmet ingen militær verdi. Et nyere eksempel nevnt av informantene er at «*motstanderen drepte sivile og plasserte disse i målområdet for gjennomførte angrep. Dette for å prøve å dokumentere propagandamessig at koalisjonen tok sivile liv*» (SOF 3). Eksemplet med den unge jenta fra filmen «*Eye in the sky*» kunne eksempelvis bli brukt i propagandaøyemed hvis en gikk for å gjennomføre angrepet.

Informantene sier at dette må en beslutningstaker med TEA ansvar være bevisst. Ikke bare for å unngå å la seg handle i affekt, men også for å vurdere hvilke mot handlinger eller gjengjeldes angrep motstanderen vil kunne gjennomføre basert på *sin* oppfatning av de situasjoner som dine beslutninger medfører.

Evnen å se ting fra flere sider blir spesielt viktig å ta hensyn til for TEA da metodisk målbekjempning åpner for subjektive vurderinger (Ducheine et al., 2016, s. 138). Det er lite sannsynlig at handlinger i affekt er forenlig hverken med sjefens intensjon eller politiske føringer.

Informantene sier at beslutningstaker må være moden og reflektert gjennom å ha egenskapen å vurdere omfanget fra begge sider i konflikten. Dette kommer frem i vurderingene rundt «skal/skal ikke», «må/må ikke» sett opp mot sjefens intensjon. De sier også at hvis teamet samarbeider og diskuterer godt fram til beslutning fattes, er det større sannsynlighet for en moralsk god beslutning som også er forenlig med sjefens intensjon og strategiske og politiske føringer.

TEA fordrer tillit

For å komme fram til TEA nivå legges CDE til grunn, men CDE gir også en gråsoneproblematikk. Informantene gjør et poeng ut av at CDE prosessen er enkel å gjennomføre da den bygger på matematiske utregninger. Den gir imidlertid ingen endelige svar selv om den utføres av sertifiserte eksperter. CDE prosessen gir en sannsynlig beregning av utilsiktet skade da den tar inn over seg både våpentyper, leveringsmåter og våpeneffekter (NATO, 2016a, s. 1-10). Men; den tar ikke inn over seg sekundære effekter eller tilfeldig forbipasserende.

Informantene trekker frem at det er et stort fokus på unngåelse av å eskalere situasjonen, blant annet ved å ikke forårsake utilsiktet skade på tredjepart. Ikke bare sier Folkeretten dette (Boothby, 2012), det kan også framprovosere umoralske handlinger fra motstanderen i gjengjeldesaksjoner. Utilsiktet skade eller en eskalering av situasjonen kan medføre økt media interesse og dermed også nødvendig politisk involvering. Dette fordi medias interesse framprovoserer ofte en synlig politikk, noe som kanskje ikke er ansett som formålstjenlig på akkurat det aktuelle tidspunktet eller situasjon. Hvis noe, eller alt dette skjer, er det lite sannsynlig at det er sammenfallende med sjefens intensjon.

Informantene presiserte bevisstheten rundt ansvaret med eskalering. De sa også at en må samtidig være forberedt på vanskelige vurderinger rundt gråsoneproblematikken som eksisterer i CDE prosessen.

Med tanke på sekundære effekter og normalt sivilt trafikkbilde, støtter beslutningstaker seg hovedsakelig på tilgjengelig etterretning om hva som befinner seg i målområdet. Her nevner informantene tillit til teammedlemmene som sentralt. Du som beslutningstaker må ha tillit til at den informasjonen du blir gitt er riktig og rettidig.

Skulle CDE prosessen inneholdt sekundære effekter og tilfeldig forbipasserende ville det blitt veldig komplisert og tidkrevende. Det kan da argumenteres for at prosessen ikke blir gjennomførbar fordi en måtte ha full kontroll på alt og alle innenfor påvirkningsområdet for effekten utløst i målområdet. Selv om det skulle være ønskelig, er dette noe som praktisk er tilnærmet umulig å få til i krig.

Ut fra informantene så kan det imidlertid hevdes at beslutningstaker vurderer gråsoneproblematikken allikevel. Dette basert på at de legger sin erfaring og den totale kunnskapen som eksisterer i beslutningsteamet til grunn for beslutningen. At de gjennomfører «VG testen» som en siste sjekk støtter også opp under at gråsoneproblematikk kan bli hensyntatt på beslutningstidspunktet. At slike vurderinger også kan fattes raskt støttes av RPD teorien så lenge det ligger erfaring til grunn for vurderingene (Klein et al., 1988).

TEA og desentralisering.

TEA er desentralisering i praksis. Et viktig poeng med desentralisering er at det krever stor situasjonsforståelse. Enhver situasjon kan forandre seg både i krigstid og fred, da kommer også viktigheten av å få det beste ut av menneskene du har rundt deg.

Hvis du som leder har skapt et ekspertteam framfor et team bestående av eksperter, vil du ha større sannsynlighet for å håndtere beslutninger i et raskt endrende stridsmiljø. OBL sier at det ikke holder med god situasjonsforståelse alene, du må evne å gjøre noe med den nye situasjonen også (Forsvarsstaben, 2012). Et ekspertteam håndterer endringer hurtige og bedre, og evner også bedre å omstille eller justere planen hvis dette anses som nødvendig (Salas et al., 2006). I tidskritiske eller dynamiske situasjoner kan en forvente at det må fattes raske beslutninger. I og med at dette er mot sensitive og prioriterte mål, vil også følgene være større hvis beslutningene uteble eller var gale.

Desentralisering innebærer frihet til valg av løsning (Forsvarsstaben, 2012, s. 7), overordnet ledelse må altså tørre å slippe kontrollen på hva som blir den valgte løsningen. Informantene opplevde unisont at de hadde denne tilliten. Med denne så kan du få arbeidsro under

beslutningsprosessen framfor å måtte gjennomføre tvungen rapportering som også vil ta tid. Tillit bidrar altså til desentralisering og tiltro til at TEA blir utøvd etter sjefens intensjon i praksis.

Anerkjennelse av beslutninger i TEA rollen

TEA medfører nødvendig bevissthet rundt mentale forberedelser på emosjonelle vurderinger. Til tross for at beslutningstaker i TEA rollen utfører beslutninger om å ta liv, som i tillegg kan få store konsekvenser på strategisk og/eller politisk nivå, trekker flere av informantene frem at det har vært liten eller ingen emosjonelt oppfølging av selve beslutningstaker i etterkant.

Alle informantene trekker frem at BDA rapportene blir sett på som tekniske rapporter og kun en trekker frem at den kan brukes som et hjelpemiddel i etterbearbeidelsen av beslutningene.

Alle de norske informantene sier de har gjennomført mellomlandinger med medisinsk personell, men flere gir uttrykk for at noe mangler i oppfølgingen. Dette kan skyldes sterke opplevelser da det er liten tvil om at det må være en stor påkjenning mentalt å gjennomføre beslutninger som medfølger dødbringende effekt.

Informantene trekker unisont fram at det er en forskjell i å fatte beslutninger på bakken og i et hovedkvarter. I og med at mennesket oppfatter stress forskjellig kan det hende at mellomlandingene bør undersøke om krevende beslutninger har funnet sted. Kanskje spesielt da en beslutningstaker i TEA rollen står alene med ansvaret.

En av informantene trakk fram at medaljestrukturen i Norge i dag kanskje har et for lite spekter. Innføringen av en medalje for «svært krevende beslutninger i strid» vil gjøre det synlig at staten Norge anerkjenner noens vurderinger og dyktighet med beslutninger foretatt. Dokumentaren «*Drone*», filmen «*Eye in the sky*» og flere artikler og oppslag i media belyser temaet om å beslutte dødelig effekt. Disse har ofte en kritisk vikling. Som en av informantene uttalte:

Du vet at det er ikke helt greit. Det er vanskelig. Det er ikke nødvendigvis noe Forsvaret har lyst å snakke om. Selv om man vet innerst inne at det var riktig, så er det en ekstra påkjenning i og med at dette er et vanskelig tema (SOF 3).

En innføring av en slik medalje vil synliggjøre at staten Norge vedkjenner at tunge vurderinger og beslutninger foretas av enkeltindivider.

På en annen side kan det å synliggjøre en slik bevissthet være grunnen til at Forsvaret og Norge nettopp *ikke* innfører en slik medalje. Det vil potensielt starte en debatt som media fatter interesse for og dermed raskt også blir politisk sensitiv.

Det kan også hevdes at beslutningstaker bare skal fatte en beslutning på lik linje med andre beslutninger. Det er en mental belastning, men ansvaret rundt dette kan kontres med det kjente ordtaket; «er jeg i tvil så er jeg ikke tvil. Da blir svaret nei».

Fokus rundt effekten en oppnår gjør allikevel at det kan oppfattes som *noe annet* med beslutninger som omhandler TEA framfor en helt vanlig beslutning. Beslutningen kan få så store følger for militærstragisk og politisk hold at det ikke er formålstjenlig å si nei alle gangene en er i tvil eller i gråsoner.

Samtidig så kan en aldri bli for restriktiv. En må ikke velge den enkleste utveien og ikke gjøre noen ting heller, da blir det motsatt av formålstjenlig. En er en del av alliansen så det med balansegang - mellom det å på ingen måte bli trigger happy, men heller ikke bli for forsiktig, det er viktig (Luft 1).

Evnen til å ikke bare se situasjonen isolert, men se det store politiske bildet hvor Norge er en del av alliansen samtidig som en er under press, kan være med på å belyse viktigheten av erfaring hos beslutningstaker i TEA rollen.

Det at de fleste informantene etterlyser en samling med erfarne beslutningstakere og samtidig ønsker mer innsikt i den politiske situasjonen, kan være en indikasjon på en bevissthet rundt dette at en ikke alltid kan si nei.

Økende behov for krevende beslutninger.

Ny teknologi i fremtiden vil øke behovet for TEA. Norge har blant annet gått til anskaffelse av nye jagerfly, nye ubåter og nytt artilleriskyts. Det nye maritime overvåkningsflyet som er anskaffet har også kapasiteten til å utruste seg med våpen som et tradisjonelt jagerfly. Det forskes frem våpen på disse plattformene som vil få adskillig lengre rekkevidde og flyvetid enn dagens plattformer i samme kategori. Med innføringen av *Cyberforsvaret* i Norge så åpner dette sannsynligvis også for større bruk av ikke-dødelig effekt. Alt dette betyr at det trolig vil bli flere tilfeller som krever TEA i nær fremtid.

Plattformene og våpnene vil fortsatt bli brukt under regulære stridshandlinger, men økt rekkevidde, kostnad på våpen, presisjon og flyvetid på flere minutter gjør det sannsynlig at kommandomyndighet vil ligge hos noen i et hovedkvarter fremfor en som sitter i nærkontakt på et stridsfelt. Selv om flyvetiden blir lang så betyr ikke dette automatisk at beslutningstiden blir lengre, snarere tvert imot.

På et bevegelig stridsfelt er det sannsynlig at dette betyr mindre tid til å fatte beslutningen om våpenet skal avfyres eller ikke. Det blir da enda viktigere at teamet klarer å innhente all informasjon nødvendig for at TEA kan fatte sin beslutning. Det kan med andre ord bli viktigere med morgendagens teknologi at beslutningsteamet blir et ekspertteam siden antall tilfeller med TEA sannsynligvis blir høyere og beslutningstiden sannsynligvis minker.

En fordel med å bli eksponert for flere beslutninger i TEA rollen er at du bygger erfaring for deg selv og teamet. Således vil det bli enklere å bli et ekspertteam. Ulempen vil være at det krever mer av beslutningstaker, både i form av antall beslutninger, men også at han eller hun raskere må kunne foreta krevende beslutninger.

5 Konklusjon

Det er få informanter i studien. Til tross for spennet i grad og at informantene henter sine erfaringer fra flere forskjellige operasjoner, må det ytterligere analyse og forskning til for å avdekke om funnene er representative som en generalisering.

Det å måtte gjennomføre en beslutningsprosess rundt det å *ta* liv når en selv ikke er truet er noe som ikke ligger i menneskets natur. Studien viser at hvis du innehar ansvaret med TEA så blir du allikevel satt i en posisjon hvor du må gjennomføre slike vurderinger. At utfallet av din beslutning i tillegg kan få strategiske eller politiske konsekvenser øker den mentale belastningen.

Vurderingene rundt «skal/skal ikke» vil, gjennom det som må sies å være en subjektiv vurdering (Ducheine et al., 2016, s. 138), ta utgangspunkt i sjefens intensjon og føringer. Å

etablere en full forståelse av disse vil både ifølge den militærfaglige bakgrunnen og informantene være essensielt for en beslutningstaker i TEA rollen. Informantene presiserer også at forståelsen må være etablert *før* du står i en beslutningssituasjon slik at dine beslutninger oppnår ønsket effekt.

Studien indikerer at utvalget av militære beslutningstakere i TEA rollen benytter seg av en mental sjekklister i sin beslutningsprosess framfor å fatte beslutninger basert på erfaring og refleks som RPD legger opp til. Selv om beslutningene kan fattes meget raskt, har informantene vært igjennom en bevisst tankegang for å vurdere hele omfanget av beslutningen. Dette indikerer at det foretas en involvering av system 2 tankegang når beslutninger fattes i TEA rollen.

Det er et lite paradoks i studien at informantene både benytter seg av en sjekklister og at de anser effektvurderingen som viktigst. Vurderingene rundt «skal/skal ikke» opp mot sjefens intensjon blir unisont tatt opp som det viktigste av utvalget av informanter. At det allikevel gjennomføres en sjekklister kan forklares med informantenes bevissthet rundt at en beslutning i TEA rollen er kompleks og kan få konsekvenser på flere nivå.

Studien har vist at det er grunn til å tro at TEA ikke dekkes fullt ut av NDM og RPD da denne kanskje er rettet mot beslutninger som er sentrert rundt taktisk nivå.

Informantene og den militærfaglige bakgrunnen trekker fram at en beslutningstaker i TEA rollen må evne å se til både strategisk og politisk nivå, blant annet grunnet sensitiviteten som ligger rundt målene i metodisk målbekjempning. Funnene indikerer at en mer bevisst hjernevirksomhet rundt vurderingene synes å være mer nødvendig for en beslutningstaker i TEA rollen enn den refleksorienterte tankegangen som både RPD og system 1 legger opp til. Videre studier og analyse må imidlertid gjennomføres hvis en skal kunne generalisere dette. Noe som kan være grunnlag for nye studier er om RPD sitt alternativ til MDMP på taktisk nivå gir en positivt tidsgevinst for en beslutningstaker i TEA rollen.

Studien indikerer at faktoren tid til beslutning som regel er ukjent for beslutningstaker når prosessen starter. Dette i seg selv gir en usikkerhet. At vurderingene ofte må fattes under en viss grad av tidspress gjør at beslutningstaker i TEA rollen også utsettes for stress. For å

unngå at usikkerheten eller stresset i seg selv leder til beslutningsvegring og handlingslammelse, anbefaler informantene erfaring og en mental bevissthet rundt rollen og ansvaret som TEA medfører.

Informantene i studien poengterer alle at en beslutningstaker i TEA rollen blir utsatt for stress. Det blir også trukket frem viktigheten av at beslutningstaker må evne å håndtere stressfaktorene ned til et akseptabelt nivå slik at du som beslutningstaker fremstår som skjerpert. Evner beslutningstaker ikke dette er det sannsynlig at usikkerhet spres seg både hos beslutningstaker og teamet. Veien til at en da mister viktig informasjon og får beslutningsvegring, eller fatter en feil beslutning, er kort. Både teorien og informantene trekker fram en beslutningstaker i TEA rollen må trene på å håndtere stress.

I fagmiljøet og på FOH diskuteres det om en ikke bør inneha formell kompetanse innen metodisk målbekjempning før en kan bekle en stilling med TEA. Informantene i denne studien er tvilende til at det modenhetsnivået som kreves kan oppnås gjennom en kursrekke innen de formelle sider ved metodisk målbekjempning alene. De etterspør heller en erfaringsutveksling med fokus på helhetsforståelse rundt den politiske og strategiske måloppnåelsen, samt forståelse rundt å utnytte ekspertene i beslutningsteamet på en best mulig måte. Informantene presiserer også at det å gjennomføre et kurs ikke automatisk medfører en sikring for at gode beslutninger blir gjennomført.

Antall informanter er for lite til å kunne konkludere, men studien er en indikasjon på at en kursrekke som tar for seg de formelle sidene ved metodisk målbekjempning alene, ikke er veien å gå for å skape bedre beslutningstakere i TEA rollen. Funnene indikerer derimot et større behov for at en beslutningstaker i TEA rollen må være en god leder med god helhetsoversikt.

Erfaring og lederegenskaper til å lede et beslutningsteam trekkes fram av informantene som viktige egenskaper for en beslutningstaker med TEA. For at beslutningstaker skal kunne fatte de riktige beslutningene i et raskt endrende stridsmiljø sier informantene at han eller hun bør støtte seg på teammedlemmene som en normalt har tilgjengelig. Det fremkommer altså at en beslutningstaker i TEA rollen må stole på fellesskapet i teamet.

Hvis teamet har klart å etablere seg som et ekspertteam framfor et team bestående av eksperter, er det bedre forutsetninger for å lykkes med de gode helhetlige beslutningene som også treffer de politiske og strategiske målsettingene samtidig som de følger sjefens intensjon.

Samhandling og gjensidig kjennskap er nøkkelord som trekkes fram om et ekspertteam. For å oppnå relevant trening, både for enkeltindivider og beslutningsgruppen som helhet, kan *Tactical Decision Games* (TDG) benyttes. Fagmiljøet bør derfor vurdere å bruke tid på å lage og få kvalitetssikret TDG med relevante krevende beslutningssituasjoner. Disse TDG'ene kan også benyttes under erfaringsutvekslingen som informantene etterspør for å gjøre de enda mer sikket til ansvaret før tiltredelse i stilling med TEA ansvar.

Med TDG kan en også få dekket poenget med *Team Learning* som SAFE-T trekker fram (Salas et al., 2006, s. 442). En person som trener på relevant beslutningstaking vil også ifølge Klein øke sin evne til å lese situasjonen ved at en lettere ser og forstår unormale hendelser, unngår informasjonsoverbelastning samt unngår å blir stresset av usikkerheten i situasjonen (Bakken & Hærem, 2011, s. 127). Både teorien og informantene trekker altså fram at en beslutningstaker i TEA rollen må trene på det å ta beslutninger i relevante situasjoner.

Beslutningstaking rundt å *ta* liv er et vanskelig tema. Det er mange krevende vurderinger og hensyn som beslutningstaker må gjennom før beslutning kan fattes. Modenhet og refleksjon rundt egne vurderinger trekkes fram som viktige momenter av informantene.

Media har allerede et kritisk søkelys mot at dagens krigføring gjennomfører dødelige angrep med overlegen stridsmakt. Den mentale belastningen og vissheten om at det er beslutningstaker alene som står ansvarlig for denne beslutningen, er noe informantene trekker fram en med TEA ansvar må være bevisst.

Flere av informantene i denne studien trekker fram at det har vært lite mentalt bearbeiding av beslutningstaker i etterkant. Dette til tross for at alle de norske informantene har gjennomført avdelingsvis mellomlanding med medisinsk personell. Om dette skyldes liten kunnskap om belastningen TEA medfører på enkeltindividet, eller om det skyldes en holdning om at en beslutning i TEA rollen fortsatt bare er en beslutning på lik linje med alle andre beslutninger, må ytterligere analyse og forskning svare på. Uansett svar kan et alternativ for å bidra til den

mentale etterbearbeidelsen være at fagmiljøet involvere disse i etableringen av TDGs og/eller i erfaringsutvekslingen. Dette vil også kunne gjøre fremtidige beslutningstakere bedre kvalifisert fordi de får førstehånds kjennskap til erfaringer gjort.

En anerkjennelse i form av en medalje for krevende beslutninger i strid er også et alternativ som Forsvaret kan vurdere. Med fremtidens teknologi er det naturlig å anta at antallet tilfeller av krevende beslutninger i TEA rollen vil øke. Hvis det da viser seg at et enkeltindivid har klart å gjennomføre krevende vurderinger under svært stort press. Hvorpå beslutningene møter sjefens intensjon, treffer det strategiske og politiske nivået og samtidig understøtter en positiv gevinst i media. Da er det kanskje riktig at Forsvaret og Norge skaffer seg muligheten til å synliggjøre sin anerkjennelse gjennom innføring av en medalje som dette enkeltindividet kan bære med stolthet.

Litteraturliste

- Andersen, M. & Ødegaard, G. (2015). *Militære fellesoperasjoner - en innføring*. Oslo: Abstrakt.
- Bakken, B. T. & Hærem, T. (2011). Intuition in crisis management: the secret weapon of successful decision makers? I M. Sinclair (Red.), *Handbook of Intuition Research* (s. 122-132). Edvard Elgar Publishing.
- Boothby, W. H. (2012). *The law of targeting*. Oxford: Oxford University Press.
- Bratli, R. (2016). *Targeting til støtte for fellesoperasjoner - Hvordan gjennomføres Joint Targeting i Norge i dag? (Begrenset)* (Master). Forsvarets Høyskole, Oslo.
- Brunstad, P. O. (2017). *Beslutningsvegring : et ledelsesproblem*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L. & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1189>
- Bushey, D. A. & Forsyth, M. J. (2006). The Recognition-Primed Decision model. An Alternative to the MDMP for GWOT. *Field Artillery - A Joint magazine for US Field artillerymen*, (Jan-Feb 2006). <https://doi.org/HQDA> PB6-06-1
- Campbell, D. J., Hannah, S. T. & Matthews, M. D. (2010). Leadership in Military and Other Dangerous Contexts: Introduction to the special topic issue. *Military Psychology*, 22(Suppl. 1). <https://doi.org/10.1080/08995601003644163>
- Chan, K.-Y., Soh, S. & Ramaya, R. (2011). *Military Leadership in the 21st century - Science and practice*. Singapore: Cengage Learning.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: procedures, canons and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Danielsen, T., Bratli, R. & Valaker, S. (2017). Joint targeting i en norsk kontekst - hva er utfordringene? *Norsk militært tidsskrift*, 186(2), 34-40.
- Danielsen, T. & Valaker, S. (2012). *Teknologisk innovasjon med fart og retning i spesialstyrkene – en antropologisk studie* (FFI-rapport 2012/00816). Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) Hentet fra https://www.academia.edu/3133339/Teknologisk_innovasjon_med_fart_og_retning_i_spesialstyrkene_en_antropologisk_studie
- Ducheine, P. A. L., Schmitt, M. N. & Osinga, F. P. B. (2016). *Targeting : the challenges of modern warfare*. The Hague: T.M.C. Asser Press.
- Eid, J. & Johnsen, B. H. (2005). *Operativ Psykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Evans, J. S. B. T. & Stanovich, K. E. (2013). Dual-Process Theories of Higher Cognition: Advancing the Debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/1745691612460685>
- Forsvaret. (2018). Fakta om Forsvaret - Internasjonale operasjoner. Hentet fra <https://forsvaret.no/fakta/aktivitet/internasjonale-operasjoner>
- Forsvarsdepartementet. (2016). *Prop. 151 S (2015–2016) Kampkraft og bærekraft. Langtidsplan for forsvarssektoren* (Prop. 151 S). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a712fb233b2542af8df07e2628b3386d/no/pdf/prp201520160151000dddpdfs.pdf>
- Forsvarssjefen. (2018). *Direktiv for metodisk målbekjempning (Begrenset)* Forsvarssjefen.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Forsvaret.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine* Forsvarsstaben.
- Grossman, D. & Christensen, L. W. (2004). *On combat : the psychology and physiology of deadly conflict in war and in peace*. S.l.: PPCT research publications.

-
- Harlem, T. O. (2016). *Seleksjon flygere F-35 : Neste generasjon jagerfly, en ny generasjon flygere?* (Master). Forsvarets høyskole. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2436208>
- Hibbert, G. (2015). Eye in the sky. I G. Hood (Red.). Storbritannia: Universal Pictures.
- Hodgkinson, G. P. & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *Academy of Management Perspectives*, 61. <https://doi.org/journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2016.0140>
- Jacobsen, A. R. (2010). *Oberst Eriksens dilemma*. Blücher, 9. April 1940, O. M. Samfund, <https://www.oslomilsamfund.no/foredrag-oberst-eriksens-dilemma/>.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, J. O. (2017). Foredrag Forsvarets Høyskole: Auftragstaktik - slik det ble utviklet av Prøyssen. I(s. slide 21 av 23). Forsvarets Høyskole: Jacobsen, Jan O. .
- Johansen, W. & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikasjon : når virksomhedens image og omdømme er truet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt* (E. Lilleskjæret & G. Nyquist, Overs.). Oslo: Pax Forlag (norsk utgave).
- Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515-526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Klein, G. (1992). *Decisionmaking in complex military environments - Final contract summary report* (TADMUS project). Naval Command, Control and Ocean Surveillance Center: TADMUS project: Naval Command, Control and Ocean Surveillance Center.
- Klein, G. (2015). A naturalistic decision making perspective on studying intuitive decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(3). <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.jarmac.2015.07.001>
- Klein, G. (2016). The Naturalistic Decision Making Approach - What we have learned by studying cognition in the wild. <https://doi.org/https://www.psychologytoday.com/us/blog/seeing-what-others-dont/201602/the-naturalistic-decision-making-approach>
- Klein, G., Calderwood, R. & Clinton-Cirocco, A. (1988). *Rapid Decision Making on the Fire Ground* (ARI Technical Report 796). U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences: Klein Associates, Inc. Hentet fra <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a199492.pdf>
- Lauder, M. (2009). Systemic operational design: Freeing operational planning from the shackles of linearity. *Canadian Military Journal*, 9 (4), 41-49. <https://doi.org/http://www.journal.forces.gc.ca/vo9/no4/08-lauder-eng.asp>
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J. & Salas, E. (2001). Takong stock of Naturalistic Decision Making. *Journal of behavioral decision making*, 14(5), 331-352. <https://doi.org/10.1002/bdm.381>
- Mattingsdal, J. (2018). *Norske spesialstyrker i førstelinjeforsvaret : Hvordan kan spesialstyrker bidra til strategisk effekt ved et væpnet angrep på Norge?* (B) (Master). Forsvarets Høyskole.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

-
- NATO. (2010). *AD 80-70 Campaign synchronization and joint targeting in ACO (NATO Restricted Releasable to Pfp)*. Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE) SHAPE Director of Operations Support, Intelligence Surveillance, Target Acquisition and Surveillance Branch.
- NATO. (2013). *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COPD Interim v2.0*. Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE): SHAPE.
- NATO. (2016a). *AJP-3.9 Allied Joint Doctrine for Joint Targeting* NATO Standardization Office (NSO).
- NATO. (2016b). *AJP 3.3 Allied joint doctrine for air and space operations* (Edition B Version 1 utg.) NATO Standardization Office (NSO).
- NATO. (2017). *AAP-6 Edition 2017 NATO glossary of terms and definitions (English and French)* NATO: NATO Standardization Office (NSO).
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, S. C., Goodwin, G. F. & Fiore, S. M. (2006). The making of a dream team: when expert teams do best. I K. A. Ericsson, N. Charness, P. J. Feltovich & R. R. Hoffman (Red.), *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (s. 439-453). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schei, T. H. & Løge, L. (2015). *Drone*. S.l.: Spectrum ; Kaleidoscope Home Entertainment.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and Biases. *Science New Series*, 185(4157), 1124-1131. Hentet fra http://psiexp.ss.uci.edu/research/teaching/Tversky_Kahneman_1974.pdf
- USJointStaff. (2013). *Joint Close Air Support Action Plan Memorandum of Agreement (JCAS AP MOA) 2004-01 Joint Terminal Attack Controller (Ground)* US Joint Staff.
- Valaker, S. (2017). *Breakdown of team cognition and team performance: Examining the influence of media and overconfidence on mutual understanding, shared situational awareness and contextualization*. (PhD). BI -Norwegian Business School, Oslo.
- Van Creveld, M. (1985). *Command in war*. Cambridge: Harvard University Press.
- Van den Heuvel, C., Alison, L. & Crego, J. (2012). How uncertainty and accountability can derail strategic "save life" decisions in counter-terrorism simulations: A descriptive model of choice deferral and omission bias. *Journal of behavioral decision making*, (25), 165-187. <https://doi.org/10.1002/bdm.723>
- Vego, M. (2015). On Operational Leadership. *Joint Force Quarterly (JFQ)*, 2nd Quarter 2015, (2nd quarter 2015), 10.

6 Vedlegg

1 – Intervjuguide

2 – Tillatelse til datasamling i Forsvaret

3 – Resultatskjema Norsk senter for forskningsdata AS (NSD)

1. Intervjuguide

Tusen takk for at du tar deg tid til å ta imot meg og gjennomføre denne samtalen. Intervjuguiden har du fått på forhånd, dette skjemaet er veldig likt, men det er noen flere spørsmål som er hentet inn basert på erfaringer gjort i løpet av prosessen.

Som tidligere informert om så blir alle data anonymisert og du vil få tilgang til besvarelsen innen medio november for å åpne for at du skal få kommentere oppgaven før den ferdigstilles. Oppgaven skal leveres til sensur 26. november.

Minner også på at samtalen er helt frivillig og at det vil bli benyttet båndopptaker. Hvis noen av oss føler at vi beveger oss inn på sensitiv eller gradert informasjon stopper vi gjerne båndopptaker, men fortsetter samtalen. Båndopptaker vil da skrues på igjen på egnet tidspunkt. All info vil bli behandlet som sensitiv informasjon og oppbevares deretter. Det nevnes at det er et mål at oppgaven forblir ugradert. Hovedgrunnen til dette er ønsket om at sluttproduktet skal kunne bidra for personell som i fremtiden får ansvaret med å besitte *Target Engagement Authority*. Ved å legge en gradering på oppgaven minsker sirkulasjonen og tilgjengeligheten av oppgaven.

Som tidligere nevnt så har jeg valgt å dele inn samtalen i ulike tema. Du står selvsagt helt fritt til å gå så i dybden på hvert tema/spørsmål som du selv ønsker. Vi kan også hoppe tilbake til tema hvis du ønsker dette. Du står også helt fritt for å ta opp ting du mener er relevant.

Ved intervjuets slutt ønsker jeg at vi kan enes om hvilken informasjon som kan gis om deg som intervjuobjekt.

Helt initialt:

- Ønsker du å si noe om hvor dine erfaringer er hentet fra? (eks. din stilling, avdeling, operasjon, tidsperiode)
- Hva legger du i *Target Engagement Authority* (TEA)?

Tema; Forberedelser til å inneha TEA.

- Kan du beskrive/gå igjennom de forberedelser du gjorde eller fikk til din rolle som beslutningstaker i TEA/*Red Card holder* rollen?
- Sett i lys av dine erfaringer; hvilke forberedelser synes du at du skulle vært igjennom? (Burde du hatt en utdanningspakke eller spesiell opptrening?)
 - o Hvor mange år har du tjenestegjort innenfor fagfeltet relatert til TEA/*Red Card holder* rollen?
 - o Har du innehatt rollen som beslutningstaker i krevende situasjoner tidligere?

Tema; Selve beslutningen.

- I den grad du kan fortelle noe om det- kan du si noe om hendelsen(e) der du har hatt TEA og hvordan du utøvde rollen?
 - Er det ulike prosesser som leder til ja eller nei?
- Hva var den viktigste/vanskeligste utfordringen med å ta beslutningen?
 - Hva var årsaken til denne utfordringen?
- Hvilke tanker gikk du igjennom i forbindelse med beslutningen om våpenleveranse eller det å ikke gjennomføre hendelsen?
- Følte du at et intuitivt svar meldte seg på beslutningene du foretok? Med andre ord: visste du svaret på refleks i noen av situasjonene som krevde en beslutning?
 - Hvor ofte følte du at det du intuitivt trodde også ble sluttresultatet?
- De overordnede aktørene (nasjonale og internasjonale) hvordan måtte du forholde deg til de med tanke på dine beslutninger?
 - Påvirket dette beslutningen din?
- Hadde du en tydelig sjefens intensjon å forholde deg til?
- Hvilke følger for beslutningen fikk det at du sto til ansvar for de gjennomførte handlingene?
 - Tenkte du mer på følgene enn hvis du ikke hadde stått for ansvaret i ettertid?
- Hvordan spilte forholdet til personene/avdelingen som skulle utføre handlingen inn på beslutningen?
 - Hvordan spilte tillit til systemet/teknologien brukt inn på beslutningen?
 - Hvordan spilte tillit til medlemmene i beslutningsteamet inn?
- Synes du beslutningene var annerledes å ta når det var tidspress?
 - Hvis så, gjorde du i tilfelle noe annerledes ved tidspress?

-
- Har media noen innvirkning på beslutninger gjort i TEA rollen?
 - o Hvis så, hvordan påvirket det deg og din beslutning?
 - I litteraturen er det beskrevet at stress er en faktor i alvorlige beslutninger, følte du noe på dette?
 - o I tilfelle hva og hvordan?
 - Hva med info overload?
 - o Opplevde noen gang at informasjon ble utfordrende å håndtere pga mengden tilgjengelig informasjon?
 - Gjennomførte du noen form for etterarbeid (eks *debrief* eller BDA) etter beslutninger gjort under utøvelse av TEA?

Tema; Generelt om Beslutninger ifm Targeting.

- Hvilken oppfatning har du på beslutningstaking etter at targeting (metodisk målbekjempning) ble gjeninnført og «satt på kartet» i Forsvaret?
 - o Har det blitt en økt bevissthetsgrad rundt TEA og ansvaret som medfølger?
 - Hvordan eller hvorfor ikke?
- Enkelte enheter og avdelinger spiller ofte i en *Purple* rolle under øvelser. Hvordan virker det inn på beslutningstrening at enheter har en Purple rolle?

Til sist:

Er det noe du har lyst å ta med som du har tenkt over ifm med oppgaven og/eller problemstillingen som du synes vi ikke har fått snakket om?

Helt til slutt: Hvilken informasjon kan oppgaven gi om deg som intervjuobjekt. (Her stilles det et forslag fra meg under samtalen)

Tusen takk for at du stilte opp.

Børre Karlsen

2. Tillatelse til datainnsamling i Forsvaret



FORSVARET
Forsvarets høgskole

1 av 2

Vår saksbehandler

Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/STAB/UTD FOU

Vår dato

2018-08-31

Vår referanse

2018/030801-002/FORSVARET/ 919

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Børre Karlsen
Forsvarets høgskole
..

Kopi til

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 10. august 2018 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og problemstillingen oppgis å være: «Target Engagement Authority (TEA) – hva kreves?» Det skal gjennomføres intervju med 4-6 personer fra ulike avdelinger som har hatt TEA-rollen eller liknende ansvar i militære operasjoner.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om innhenting av opplysninger fra Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd nedsatt av sjef FHS som behandler søknader om innhenting av opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemnda har vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 26. november 2018.

4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innsamling av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til datautlevering@fhs.mil.no

Sven G Holtsmark

professor

leder av forskningsnemnda

Dokumentet er elektronisk godkjent, og har derfor ikke håndskreven signatur.

Postadresse

Postboks 800 Postmottak
2617 Lillehammer
Norge

Besøksadresse

Akershus festning, bygn 14 /
0015 OSLO
Norge

Sivil telefon/telefaks

Militær telefon/telefaks

99/0500 3699

Epost/ Internett

postmottak@mil.no
www.forsvaret.no

Organisasjonsnummer

NO 986 105 174 MVA

Vedlegg

3. Resultatskjema Norsk senter for forskningsdata AS (NSD)



Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte identifiserende personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: *For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.*

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personentydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern