



FHS Krigsskolen

Bacheloroppgave

Lagføreren

En kvalitativ undersøkelse av hvordan Telemark bataljon utvikler lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever

av

John Øyvind Polden og Kai Erik Storsveen

Levert som en del av kravet til graden:

**BACHELOR I MILITÆRE STUDIER MED FORDYPNING I LEDELSE OG
LANDMAKT**

Innlevert: April 2021

Godkjent for offentlig publisering

Antall ord: 14 965

Publiseringsavtale

En avtale om elektronisk publisering av bachelor/prosjektoppgave

Kadetten(ene) har opphavsrett til oppgaven, inkludert rettighetene til å publisere den.

Alle oppgaver som oppfyller kravene til publisering vil bli registrert og publisert i Bibsys Brage når kadetten(ene) har godkjent publisering.

Opgaver som er graderte eller begrenset av en inngått avtale vil ikke bli publisert.

| | | |
|--|---|--|
| Vi gir herved FHS Krigsskolen rett til å gjøre denne oppgaven tilgjengelig elektronisk, gratis og uten kostnader | <input checked="" type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nei |
| Finnes det en avtale om forsinket eller kun intern publisering? (Utfyllende opplysninger må fylles ut) | <input type="checkbox"/> Ja | <input checked="" type="checkbox"/> Nei |
| Hvis ja: kan oppgaven publiseres elektronisk når embargoperioden utløper? | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nei |

Plagiaterklæring

Vi erklærer herved at oppgaven er vårt eget arbeid og med bruk av riktig kildehenvisning.

Vi har ikke nyttet annen hjelp enn det som er beskrevet i oppgaven.

Vi er klar over at brudd på dette vil føre til avvisning av oppgaven.

Dato: 15 – 04 – 2021

John Øyvind Polden og Kai Erik Storsveen

Forord

Denne oppgaven om beslutningstaking er en del av bachelorgraden militære studier med fordypning i ledelse og landmakt. Oppgaven ble skrevet i perioden november 2020 til april 2021 og avslutter vår utdanning ved Krigsskolen.

Takk til Telemark bataljon for tillatelse til å gjennomføre intervjuer med dyktige krigere. Deres svar danner fundamentet i oppgaven. Takk til Krigsskolens bibliotekjenester ved Linn Carin Andreassen. Hun har besvart våre spørsmål umiddelbart og vært behjelpelig med å anskaffe litteratur brukt i oppgaven. Til sist en takk til major Ola Kjørstad og rittmester Philip Matlary for viktige innspill underveis i prosessen.

Oslo, Krigsskolen

15.04.2021

Sammendrag

Denne oppgaven undersøker hvordan Telemark bataljon utvikler lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever. Stridsfeltet er komplekst og setter høye krav til lagførerens beslutninger. Følgelig bør dette få konsekvenser for hvordan militære organisasjoner utvikler sine beslutningstakere. Gjennom en redegjørelse av teoretiske perspektiver har denne oppgaven sett nærmere på Gary Kleins gjenkjenningsbaserte beslutningsmodell, Daniel Kahnemans begrepsapparat system 1/2 og John Boyds beslutningssløyfe. Med utgangspunkt i disse teoriene har oppgaven redegjort for hvordan beslutningstaking kan trenes i en militær kontekst ved bruk av metodene *praktisk erfaring*, *selvstudier* og *plan- og beslutningsprosess*. I lys av dette ble intervjuer med totalt syv respondenter gjennomført for å undersøke hvordan Telemark bataljon utvikler sine lagførere i avdelingens daglige aktivitet. Analysen og den påfølgende drøftingen viser at Telemark bataljon utvikler lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever ved at lagføreren gjentatte ganger blir eksponert for situasjoner der han må ta beslutninger og dermed opparbeider seg *praktisk erfaring*. Videre viser oppgaven at Telemark bataljon i varierende grad benytter *selvstudier* og *plan- og beslutningsprosess* som metoder for å utvikle lagførerens beslutningsevne, og at dette i stor grad er avhengig av hvem som på gjeldende tidspunkt er sjef. Til sist viser oppgaven at Telemark bataljon gjennom en mer systematisk tilnærming kan gi sine lagførere bedre forutsetninger for å utvikle beslutningsevnen dagens stridsfelt krever.

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Lagføreren: En kvalitativ undersøkelse av hvordan Telemark bataljon utdanner lagførere med vurderingsevnen som kreves på dagens stridsfelt.

Referansenummer

334018

Registrert

02.03.2021 av John Ø - johnoyvind@gmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Krigsskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Ola Kjørstad, okjorstad@mil.no, tlf: 90613274

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

John Øyvind Ormseth Polden, jpolden@mil.no, tlf: 97503672

Prosjektperiode

01.03.2021 - 18.04.2021

Status

14.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

14.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 14.03.2021 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde

dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 18.04.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vår saksbehandler

Borghild Boye, bboye@mil.no
+4723 09 57 55, 0510 5755
FHS/FAGSTAB/SEK STUD STØ

Vår dato

2021-03-23

Vår referanse

2021/010781-002/FORSVARET/ 002

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

John Øyvind Polden
Forsvarets høgskole/Krigsskolen
..

Kopi til

IHÆR/BRIG N/TMBN

Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 19. mars 2021 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en bacheloroppgave, og følgende problemstilling er oppgitt: «Hvordan utdanner Telemark bataljon lagførere med den intuitive beslutningsevnen dagens stridsfelt krever?» Det skal gjennomføres intervju med lagførere og offiserer i Telemark bataljon (TMBN). Tillatelse fra avdelingen er innhentet ved major/NK TMBN Fredrik Brækstad.

2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om 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 oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. 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 18. april 2021.

4 Villkår for tillatelsen

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

| Postadresse | Besøksadresse | Sivil telefon/telefaks | Epost/ Internett | Vedlegg |
|--|---|---|--|---------|
| Postboks 800 Postmottak 2617 Lillehammer Norge | Oslo mil/Akershus 0015 OSLO Norge | / | postmottak@mil.no www.forsvaret.no | |
| | | Militær telefon/telefaks 99/0500 3699 | Organisasjonsnummer NO 986 105 174 MVA | |

Sven G. Holtmark
professor
leder av forskningsnemnda

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



Telemark bataljon

Godkjenning av intervju i forbindelse med Bacheloroppgave

1. SITUASJON

Telemark Bataljon gir herved tillatelse til gjennomføring av intervju i forbindelse med bacheloroppgaven

«Lagføreren: En kvalitativ undersøkelse av hvordan Telemark Bataljon utdanner lagførere med den intuitive beslutningsevnen dagens stridsfelt krever».

Intervjuene gjennomføres i perioden 19.03.21 til 11.04.21

Fredrik Brækstad
Major
NK TMBN

Stedfesting:
Kevin Haug Lamphey
Rittmester
Plan offiser



Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| Forord | i |
| Sammendrag | ii |
| Figurer og bilder | x |
| Vedlegg | xi |
| 1 Innledning | 1 |
| 1.1 Bakgrunn | 1 |
| 1.2 Problemstilling | 3 |
| 1.3 Avgrensninger | 3 |
| 1.4 Begrepsavklaring | 4 |
| 1.5 Oppgavens struktur | 5 |
| 2 Metode | 7 |
| 2.1 Problemstilling | 7 |
| 2.2 Undersøkellesdesign | 8 |
| 2.3 Metodevalg | 8 |
| 2.4 Metodebeskrivelse | 9 |
| 2.4.1 Forberedelser | 9 |
| 2.4.2 Datainnsamling | 10 |
| 2.4.3 Analyse | 11 |
| 2.5 Metode- og kildekritikk | 12 |
| 2.6 Etske vurderinger | 14 |
| 3 Teori | 16 |
| 3.1 Dagens stridsfelt | 16 |
| 3.2 Beslutningstaking | 17 |
| 3.2.1 Den gjenkjenningsbaserte beslutningsmodellen | 18 |
| 3.2.2 System 1 og system 2 | 20 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.3 Boyds beslutningsløyfe..... | 22 |
| 3.3 Hvordan trene beslutningstaking i militær kontekst?..... | 23 |
| 3.3.1 Praktisk erfaring | 24 |
| 3.3.2 Selvstudier | 25 |
| 3.3.3 Plan- og beslutningsprosess | 26 |
| 4 Drøfting | 28 |
| 4.1 Dagens stridsfelt | 28 |
| 4.1.1 Delkonklusjon | 29 |
| 4.2 Praktisk erfaring | 29 |
| 4.2.1 Feltøvelser | 30 |
| 4.2.2 Andre metoder | 32 |
| 4.2.3 Delkonklusjon | 34 |
| 4.3 Selvstudier | 35 |
| 4.3.1 Delkonklusjon | 36 |
| 4.4 Plan- og beslutningsprosess | 36 |
| 4.4.1 Delkonklusjon | 38 |
| 4.5 Grunnleggende ferdigheter..... | 39 |
| 4.5.1 Delkonklusjon | 40 |
| 5 Konklusjon..... | 41 |
| Litteraturliste | 44 |

Figurer og bilder

Figur 1: Oppgavens struktur

Figur 2: Problemstillingens struktur

Figur 3: Den gjenkjenningsbaserte beslutningsmodellen (Klein, 1998, s. 25)

Figur 4: Integrert versjon av den gjenkjenningsbaserte beslutningsmodellen (Klein, 1998, s. 27)

Figur 5: Boyds beslutningssløyfe. Figur utformet av prosjektets forfattere basert på modell i FFOD (Forsvaret, 2007, s. 80). Bilde sentrert i figuren brukt med tillatelse av Torbjørn Kjosvold.

Bilde 1: Bilde av modellbord hos en av Telemark bataljons underavdelinger. Brukt med tillatelse av privatperson.

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjons- og samtykkeskriv

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Påkobling digital plattform

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

It was no longer sufficient for the small unit leader to be the bravest member of the battle line. Lieutenants and NCOs became key decision makers upon whose shoulders rested complete responsibility for the outcome of the one of the thousands of little combats into which battle had disintegrated.
(Gudmundsson, 1989, s. 171)

Krigens natur og et stridsfelt preget av vold, kaos og usikkerhet setter høye krav til beslutningstakeren. I stridens kjerne, der umiddelbar fare og hurtig skiftende omstendigheter er fremtredende kjennetegn, vil beslutningstakerens evne til å ta gode avgjørelser under tidspress være spesielt viktig. Kvaliteten på dennes hurtige beslutninger kan med andre ord diktere stridens utfall (Storr, 2009, s. 129). Fremst på dette stridsfeltet står lagføreren. Det er han som i kaotiske og tidspressede situasjoner må ta avgjørelser som kan få ringvirkninger i hele kommandokjeden. Lagføreren beslutninger kan være avgjørende for hvorvidt soldatene han rår over dør eller overlever, om han selv lykkes og om avdelingens oppdragsløsning ender i suksess. Teorier knyttet til beslutningstaking vil derfor være relevante for en militær organisasjon.

Kravene dagens stridsfelt setter til lagføreren er derimot ikke nye. De massive tap av menneskeliv det tyske keiserriket opplevde under første verdenskrig medførte revolusjonerende endringer i måten å føre strid på. Den teknologiske utviklingen hadde omdefinert ildkraftens rolle på slagmarken og gitt en fiende i forberedte stillinger betydelige fordeler. Tanker om hvordan taktikken burde tilpasses denne utviklingen hadde oppstått allerede før første verdenskrig (English & Gudmundsson, 1994, s. 6). De stridførende parter gikk allikevel inn i krigen med stor tro på linjeformasjonens effektivitet. Etter hvert innså de derimot at dette ikke løste det nye stridsfeltets største utfordring i form av hvordan man skulle unngå fiendens presise ild, krysse ingenmannsland og skape gjennombrudd i fiendens forsvarslinjer. Det ble tvingende nødvendig å tenke nytt om hvordan man skulle føre striden og i januar 1918 var en ny doktrine for angrepsstrid omsider på plass (Lupfer, 1981, s. 41). Denne skulle legge grunnlaget for de suksessfulle taktiske offensivene som fulgte.

Slik det innledende sitatet beskriver skulle lagføreren under det nye paradigmet få en sentral rolle. Hans primærfunksjon hadde til nå vært å piske livredde soldater fremover mot den dødelig presise ilden fra fiendens moderne maskingeværer og ble ikke ansett som en selvstendig taktisk beslutningstaker (Gudmundsson, 1989, s. 19). Dette skulle endre seg.

Lagføreren skulle nå kunne vurdere terrenget og fienden, ta hensiktsmessige beslutninger og bryte inn i fiendens stillinger med små selvstendige enheter (Gudmundsson, 1989, s. 50). Han ble sett på som en selvstendig taktisk beslutningstaker og rådet også over de komplementære våpenkapasiteter som var nødvendig for å komme seg inn på stormavstand fra fiendens stillinger. Tanker rundt lagføreren som en selvstendig taktisk beslutningstaker ble videreutviklet etter krigens slutt og var en fundamental del av tysk militær tenkning under krigen som fulgte tre tiår senere.

Disse erfaringene skulle legge premisset for vestlig militær tenkning helt frem til vår tid. På 1980-tallet oppstod et behov for forskning rundt beslutningstaking i US Army. Et samarbeid med psykologen Gary Klein ble initiert og resulterte i en teori om gjenkjenningsbasert beslutningstaking (Klein, 1998, s. 24). Denne modellen har en positiv tilnærming til hvordan man kan utvikle evne til hurtig beslutningstaking i operative miljøer og er fortsatt anerkjent blant vestlige militære.

Et stadig mer komplekst stridsmiljø har ytterligere skjerpet kravene til gode og tidsriktige beslutninger. Basert på erfaringer gjort under operasjoner i Afghanistan og Irak på 2000-tallet, stadfestet general Jim Mattis at det ikke var tilstrekkelig for lagføreren å utelukkende være ekspert innen grunnleggende militære ferdigheter. Lagføreren måtte også kunne bruke sine kognitive evner effektivt i et dynamisk stridsmiljø preget av en stadig mer kompleks fiende (Mattis & West, 2019, s. 149-150). Lagføreren skulle kunne gjenkjenne tegn i situasjonen og fatte gode beslutninger basert på kompetanse og tidligere erfaringer. Dette var spesielt viktig nå som medias rolle gjorde enhver aktørs handlinger tilgjengelig for verdensopinionen i sanntid. Gjennom denne eksponeringen ville korporalens handlinger kunne få konsekvenser helt opp til det politiske nivå (Krulak, 1999b, s. 5). Lagføreren beslutninger i hurtig skiftende omstendigheter måtte derfor bero på gode vurderinger. De tyske tradisjoner om lagføreren som en selvstendig taktisk beslutningstaker er med andre ord fortsatt aktuelle og bør følgelig få konsekvenser for hvordan militære organisasjoner i dag velger å utvikle sine lagførere.

Hensikten med oppgaven er med bakgrunn i det overnevnte å undersøke hva en spesifikk avdeling gjør for å skape denne selvstendige beslutningstakeren. Oppgaven undersøker derfor hvordan Telemark bataljon utvikler sine lagførere innenfor kompetanseområdet beslutningstaking. Formålet er følgelig å bidra til en større bevisstgjøring til hvordan man kan utvikle dyktige beslutningstakere på laveste nivå i organisasjonen og som et resultat gi lagføreren forutsetningene han trenger for å løse oppdrag.

1.2 Problemstilling

Oppgavens problemstilling er som følger:

Hvordan utvikler Telemark bataljon lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever?

Problemstillingen inneholder tre sentrale aspekter i form av dagens stridsfelt, beslutningsevne og utvikling. Det anses derfor hensiktsmessig å operasjonalisere problemstillingen gjennom å besvare følgende tre forskningsspørsmål:

- 1) Hva kjennetegner dagens stridsfelt og hvilke krav stiller dette til beslutningsevne?
- 2) Hva er beslutningsevne og hvordan kan denne trenes i en militær kontekst?
- 3) Hvordan utvikler Telemark bataljon sine lagførere innenfor dette området?

De to første forskningsspørsmålene utgjør oppgavens teoretiske fundament og tjener som grunnlaget for den påfølgende empiriske undersøkelsen. Det tredje og siste forskningsspørsmålet setter føringer for metoden og legger grunnlaget for å besvare problemstillingen.

I problemstillingen ligger innbakt en hypotese om at Telemark bataljon utvikler lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever. Gjennom intervjuer vil vi søke å bekrefte eller avkrefte hypotesen ved å undersøke hvordan de utvikler lagførere og drøfte dette opp mot anerkjente metoder for trening av beslutningstaking i militær kontekst.

1.3 Avgrensninger

Problemstillingen avgrenser oppgaven til å se på en enkelt avdeling i den norske Hæren. Valget av avdeling beror på det faktum at Telemark bataljon er den eneste helvervede avdelingen i Hæren og har god mulighet til å opparbeide erfaring over tid.

Oppgaven drøfter ikke hvorvidt teorier for utvikling av evne til beslutningstaking har relevans i militær kontekst. Den redegjør for teori knyttet til emnet og undersøker om metoder for trening av beslutningstaking benyttes av en spesifikk avdeling. Prosjektet forutsetter at hurtig beslutningstaking har en rolle å spille på dagens stridsfelt og at dette kan utvikles. Denne forutsetningen har sin bakgrunn i Daniel Kahneman og Gary Kleins motstanderprosjekt fra 2009. Der ble de enige om at det å utvikle evne til hurtige beslutninger kun kan skje i et miljø med tilstrekkelig regelmessighet og at aktørene i miljøet har mulighet til å lære seg disse (Kahneman & Klein, 2009, s. 515). Det avgrensede stridsfeltet lagføreren

er en del av forstås i denne oppgaven å være et slikt miljø og det er dermed mulig å utvikle evne til hurtig beslutningstaking i denne konteksten (Kahneman & Klein, 2009, s. 524).

Innenfor temaet naturalistisk beslutningstaking vil Gary Kleins gjenkjenningsbaserte beslutningsmodell være sentral. Dette fordi den presenterer en forklaringsmodell som viser hvordan beslutninger tas i operative situasjoner. Den har også tett kobling til det amerikanske marinekorpsets arbeid med utvikling av beslutningsevne og har således relevans i en militær kontekst. Oppgaven vil videre berøre retningen heuristikker og bias som introdusert av Daniel Kahneman og Amos Tversky. Oppgaven kommer ikke til å redegjøre for dette teoretiske perspektivet i detalj, som viser svakheter ved menneskelig intuisjon, men se spesifikt på begrepsapparatet system 1 og 2 fordi disse brukes for å forklare hvordan beslutningstaking kan trenes i militær kontekst. Innenfor temaet militær beslutningstaking vil John Boyds beslutningssløyfe redegjøres for da denne er utbredt i den militære diskursen.

1.4 Begrepsavklaring

Begrepet «hurtig beslutningstaking» er en sentral del av oppgaven og det er nødvendig med en avklaring på hva dette innebærer. Begrepet tar utgangspunkt i de situasjoner lagføreren står i når avdelingen har passert startlinjen under militære operasjoner. Disse situasjonene vil som et resultat av stridens karakter og natur være preget av tidspress og usikkerhet. Det er derfor nødvendig at beslutninger tas hurtig. Kravet om hurtighet innebærer derimot ikke at beslutningen utelukkende er et resultat av ubevisste intuitive prosesser. Det vil også forekomme situasjoner som setter krav til en mer bevisst tilnærming.

Oppgaven legger følgende definisjon på intuisjon til grunn fordi den er akseptert på tvers av ulike fagtradisjoner innenfor den kognitive psykologien: «The situation has provided a cue; this cue has given the expert access to information stored in memory, and the information provides the answer. Intuition is nothing more and nothing less than recognition» (Simon, 1992, s. 155). Denne prosessen skjer automatisk uten at beslutningstakeren er bevisst hvilke vurderinger som ligger til grunn (Kahneman, 2012, s. 26). I andre situasjoner, som er mer komplekse, kreves en mer analytisk tilnærming. I slike prosesser er ikke intuisjonen tilstrekkelig og situasjonen krever betydelig tankekraft av beslutningstakeren. Det oppleves anstrengende og beslutningstakeren er bevisst hvilke vurderinger han gjør (Kahneman, 2012, s. 27). Lagføreren vil, avhengig av hvilken situasjon han står i, benytte både intuitive og analytiske prosesser. I denne oppgaven forstås derfor hurtig beslutningstaking som en kognitiv prosess der lagføreren benytter seg av både intuitive og analytiske prosesser som grunnlaget for en beslutning.

I denne oppgaven innebærer begrepet utvikling all aktivitet som bidrar til å forbedre lagførerens kunnskap, ferdigheter og holdninger. Dette inkluderer begrepsapparatet utdanning, trening og øving i henhold til Hærens definisjoner på dette.

1.5 Oppgavens struktur

Kapittel to har til hensikt å forklare den metodiske arbeidsprosessen i prosjektet. Innledningsvis redegjør kapitlet for hvordan oppgavens problemstilling skal besvares og begrunner valget av det semistrukturerte intervju som metode. Kapitlet beskriver videre gangen i arbeidet og presenterer også en kritikk. Dette sørger for å ivareta oppgavens validitet og åpner rom for å etterprøve de svar som fremkommer.

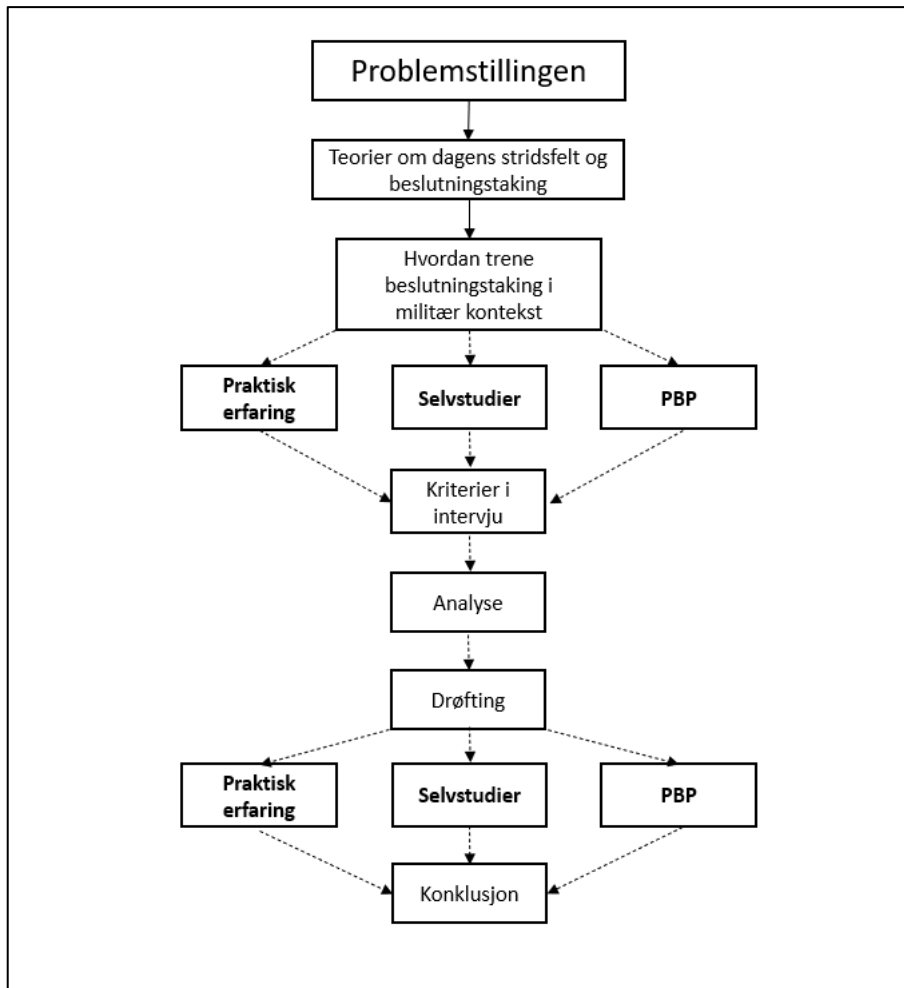
Kapittel tre danner det teoretiske fundamentet og tjener som et grunnlag for oppgavens empiriske undersøkelse. Innledningsvis vil kapitlet kort redegjøre for stridsfeltets kompleksitet og hvordan dette setter krav til utvikling av lagførerens evne til hurtige beslutninger. Deretter redegjør oppgaven for teorier om beslutningstaking ved å presentere den *gjenkjenningbaserte beslutningsmodellen*, *system 1/2* og *Boyd's beslutningssløyfe*. Disse teoriene danner grunnlaget for å beskrive tre konkrete metoder for hvordan beslutningstaking kan trenes i form av

- *praktisk erfaring*
- *selvstudier*
- *plan- og beslutningsprosess*

Kapittel fire har til hensikt å analysere og drøfte data fra intervjuene med utgangspunkt i de tre punktene ovenfor. Ved å avstemme metodene *praktisk erfaring*, *selvstudier* og *plan- og beslutningsprosess* mot hvordan Telemark bataljon utfører aktivitet presenteres delkonklusjoner som legger grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling.

Avslutningsvis vil kapittel fem presentere konklusjoner og besvare problemstillingen.

En skjematisk fremstilling av oppgavens struktur følger:



Figur 1: Oppgavens struktur

2 Metode

Metode kan defineres som det å følge en bestemt vei mot et mål (Dalland, 2017, s. 54). I dette kapitlet vil vi beskrive hvordan vi har fulgt denne veien. Hensikten med kapitlet er å vise at prosjektet er i tråd med vitenskapelig anerkjente metoder for forskning og gjennom dette sørge for at kunnskapen som frembringes er gyldig, pålitelig og etterprøvbar (Dalland, 2017, s. 51). Innledningsvis vil vi med bakgrunn i problemstillingen og undersøkelsesdesignet redegjøre for hvilke metodiske valg som er tatt. Deretter vil vi beskrive gangen i arbeidsprosessen. Avslutningsvis presenteres en kritikk mot valgt metode, samt hvilke etiske vurderinger som er gjort. Fordi prosjektet undersøker hvordan mennesker opplever den virkelige verden har oppgaven en samfunnsvitenskapelig tilnærming (Johannessen, Christoffersen & Tufte 2016, s. 31).

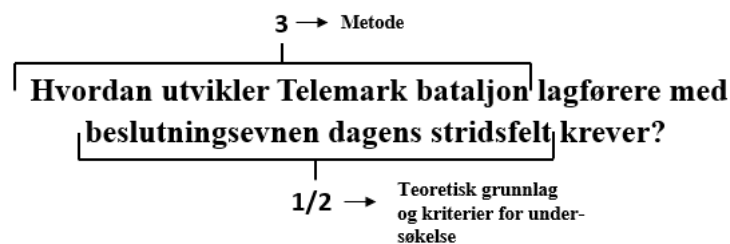
2.1 Problemstilling

Det er problemstillingens formulering som dikterer valg av metode (Johannessen et al., 2016, s. 54). Den setter også rammene for hvilket undersøkelsesdesign som bør benyttes. Videre vil problemstillingens formulering sette føringer for hvilke teoretiske perspektiver som skal undersøkes, hvordan data skal samles inn og hvordan disse analyseres (Busch, 2013, s. 29).

Problemstillingen i denne oppgaven er av en beskrivende art. Dette innebærer at den skal undersøke og beskrive hvordan noen gjør noe (Jacobsen, 2016, s. 81). I denne oppgavens tilfelle gjelder dette hvordan Telemark bataljon utvikler sine lagførere innen kompetanseområdet beslutningstaking. Bakgrunnen for valget av en beskrivende problemstilling beror på at det ikke finnes tidligere forskning på hvordan en avdeling i Hæren utvikler lagførere innenfor kompetanseområdet beslutningstaking.

I denne oppgaven er problemstillingen brutt ned i tre forskningsspørsmål som gitt i innledningen. Hensikten med dette er todelt: Først skal forskningsspørsmålene konkretisere og avgrense problemstillingens omfang (Busch, 2013, s. 31). Dernest skal de gjøre det tydelig *hva* og *hvem* som skal undersøkes (Johannessen et al., 2016, s. 54). Det første og andre forskningsspørsmålet ble utledet for å spesifisere temaet som danner det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Dette teoretiske grunnlaget tjener to hensikter. Først danner det en innsikt i relevante teorier og et nyttig begrepsapparat for oppgavens analyse- og drøftingsdel. For det andre utleder den kriterier som danner utgangspunkt for den empiriske undersøkelsen. Disse to forskningsspørsmålene utgjør i sum problemstillingens *hva*. Det

tredje forskningsspørsmålet, som omhandler hvordan Telemark bataljon gjør noe, utgjør problemstillingens *hvem* og setter retning for valg av metode.



Figur 2: Figuren skisserer hvordan problemstillingen brytes opp i ulike forskningsspørsmål og hvilken hensikt disse tjener.

2.2 Undersøkellesdesign

Jacobsen fremhever at valget av undersøkelsesdesign setter føringer for hvor gyldig kunnskapen som frembringes er (2016, s. 89). Et bevisst valg av undersøkelsesdesign er derfor avgjørende. I denne oppgaven har vi valgt et intensivt opplegg. Dette innebærer å undersøke relativt få enheter og dybden i en gitt kontekst (Jacobsen, 2016, s. 90). Det intensive opplegget passer i så måte problemstillingen.

Da denne oppgaven setter fokus på én spesiell enhet, i form av Telemark bataljon, synes en casestudie å være det mest hensiktsmessige undersøkelsesdesignet å benytte seg av (Jacobsen, 2016, s. 97). En casestudie benyttes når man avgrenser seg til et spesielt tilfelle og ønsker en mest mulig detaljert beskrivelse (Johannessen et al., 2016, s. 80). Et slikt design passer således denne oppgavens rammer. Det intensive opplegget og valget av en casestudie som undersøkelsesdesign setter videre føringer for metodevalget. Ofte vil man i slike undersøkelsesdesign benytte kvalitative metoder for å samle inn omfattende data (Johannessen et al., 2016, s. 81). Dette ser vi på i det følgende.

2.3 Metodevalg

Oppgaven benytter en kvalitativ metode. Denne metoden passer best når man skal se nærmere på hvorfor noe skjer og er opptatt av hvordan mennesker opplever virkeligheten rundt seg (Johannessen et al., 2016, s. 95). Siden denne oppgaven undersøker hvordan Telemark bataljon utvikler sine lagførere er det naturlig å se nærmere på hvordan mennesker knyttet til avdelingen opplever dette. Da dette ikke kan måles gjennom tall og oppgaven har et intensivt design, ble derfor den kvalitative metoden vurdert som best egnet til å besvare oppgavens problemstilling (Busch, 2013, s. 53).

Skal man finne ut hvordan mennesker gjør noe, kan man enten observere eller spørre dem. Disse to metodiske tilnærmingene utgjør observasjon og intervju. Ved førstnevnte studerer

man det mennesker faktisk gjør, mens sistnevnte undersøker hva mennesker sier at de gjør (Johannessen et al., 2016, s. 129). Da vi ikke hadde mulighet til å observere avdelingen over tid, fremsto det kvalitative forskningsintervjuet som den best egnede metoden. Denne tilnærmingen egner seg for å gå i dybden og få frem nyanser ved en gitt kontekst, som er nødvendig for å besvare problemstillingen i dette prosjektet (Jacobsen, 2016, s. 64).

I en vitenskapelig oppgave er det viktig å være bevisst hva man velger bort og hvilke følger dette får for kvaliteten på de funn som gjøres. Det kunne i dette prosjektet vært hensiktsmessig å gjennomføre dokumentstudier for å komplementere dataen fra intervjuet, men etter en forespørsel gitt til Telemark bataljon fremkom det at styrende dokumenter som spesifiserer hvordan lagførere skal utvikles i bataljonen ikke eksisterer. Hærens våpenskole har heller ingen slike dokumenter. Dokumentstudier ble derfor valgt bort.

2.4 Metodebeskrivelse

Det kvalitative forskningsintervjuet utgjør den anvendte metoden i oppgaven. I det følgende benytter vi de ulike fasene i en forskningsprosess for å beskrive hvordan vi har anvendt metoden i prosjektet. Disse fasene består av forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Johannessen et al., 2016, s. 28).

2.4.1 Forberedelser

I forberedelsesfasen ble ulike tilnærminger til problemstillingen diskutert. Vi gjennomførte et seminar der prosjektet ble beskrevet og fikk innspill fra kyndig fagpersonell. Dette endte i en konkret problemstilling som satte føringer for prosessen videre.

I denne fasen ble relevant litteratur identifisert og lest. Her benyttet vi Oria, EBSCOhost, Google Scholar og Krigsskolens egen søkemotor. I tillegg ble bibliotekjenestene benyttet som støtte til å finne og anskaffe relevant litteratur. Her ble søkedord som “decision making theories”, “military decision making”, “decision making training methods”, “intuition” og “analytical decision making” brukt. Tidligere emners litteraturlister ble også gjennomgått. Vi identifiserte som et resultat tre sentrale forfattere knyttet til oppgavens tema. Disse er Gary Klein, Daniel Kahneman og John Boyd. Teoriene til disse tre forfatterne utgjør det teoretiske grunnlaget som danner utgangspunkt for å kunne analysere og drøfte de innsamlede dataene (Busch, 2013, s. 39).

Krigsskolen har gjennomført forskning om samme tema ved Løvland (2000), Haugom (2015) og Babsvik (2015). De to førstnevnte skriver om hvordan man kan utvikle beslutningsevne i militær kontekst, mens Babsvik problematiserer hvorvidt det er mulig å

utvikle beslutningsevne i et så usikkert miljø som krig. Denne oppgaven bygger videre på denne forskningen gjennom å undersøke hvordan én spesifikk avdeling utvikler beslutningsevne. Da dette ikke er gjort i norsk kontekst tidligere, bidrar dette prosjektet med et nytt perspektiv innenfor temaet.

2.4.2 Datainnsamling

I forkant av datainnsamlingen var det nødvendig å identifisere et utvalg personer vi ønsket å intervju. Siden denne undersøkelsen ser på hvordan noen opplever utdanningen i en spesifikk avdeling, ønsket vi å identifisere og intervju respondenter passende til dette formålet. Det vil si personer som har direkte kjennskap til avdelingen og er en del av den til daglig (Jacobsen, 2016, s. 178).

Ut fra problemstillingen utledet vi ulike utvalgs kriterier (Jacobsen, 2016, s. 180). Det ble i denne oppgaven naturlig å intervju personer med tilknytning til lagførernivået. Enten ved at de er lagførere selv eller at de har utdanningsansvar for lagførernivået. De måtte også jobbe i den spesifikke avdelingen Telemark bataljon.

For å finne egnede personer benyttet vi oss av et strategisk utvalg. Dette innebærer at man henvender seg til personer man tror kan ha noe spesielt å bidra med i undersøkelsen (Dalland, 2017, s. 56). Med bakgrunn i en beskrivelse av prosjektet og de nevnte utvalgs kriteriene ble det sendt en mail til ledelsen ved Telemark bataljon med ønske om forslag til aktuelle personer. Basert på deres anbefaling og egen kjennskap til organisasjonen ble åtte personer invitert til intervju. Syv av dem ble intervjuet. Dette inkluderer både sersjanter og offiserer. Hensikten med å intervju personer fra både offiser- og sersjantsøylen var å få perspektiver både fra de som opplever utdanningen og de som har et overordnet ansvar for den.

For å sikre kvalitet i selve intervjuet er det i kvalitative undersøkelser et krav om å gjennomføre et prøveintervju (Dalen, 2013, s. 30). Av denne grunn ble det gjennomført et prøveintervju for å kontrollere at intervjuguiden var hensiktsmessig utformet, at intervjuer fremsto trygg og at de tekniske hjelpemidlene fungerte. Personen som ble intervjuet oppfylte alle utvalgs kriterier og var egnet til formålet.

I prøveintervjuet opplevde vi at enkelte spørsmål ga svar som var irrelevante for oppgavens tema og ble stilt på en måte som førte til misforståelser. Disse ble fjernet eller konkretisert i etterkant. Intervjuer ble videre gjort oppmerksom på svakheter i egen intervjuteknikk i form av paraspråk og uklare spørsmål. Det var også en tendens til at intervjuer stilte flere spørsmål samtidig, noe som virket overveldende for intervjuobjektet. Av hensyn til respondentene og

for å sikre kvalitet i datainnsamlingen ble dette rettet på før gjennomføringen av de faktiske intervjuene.

I mars måned ble det gjennomført totalt syv individuelle intervjuer med en varighet på mellom 40 og 70 minutter. Med bakgrunn i smittevern hensyn ble intervjuene gjennomført digitalt ved bruk av videooverføring på FHS' ugraderte plattform. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av en applikasjon for taleopptak. Data fra seks av syv intervju ble analysert, da ett av taleopptakene hadde utilstrekkelig lyd kvalitet og ikke kunne transkriberes.

I henhold til retningslinjer gitt av NSD ble det i forkant av intervjuene utformet en intervjuguide (vedlegg 2) med utgangspunkt i det semistrukturerte intervjuet. Dette innebærer at det ble valgt ut spørsmål knyttet til oppgavens tema i forkant som satte rammen for intervjuet. Et semistrukturert intervju ville også gi muligheten til å undersøke temaet mer vidt gjennom at rekkefølgen på spørsmålene kunne endres og ved at respondenten fikk mulighet til å utbrodere ytterligere med andre betraktninger (Johannessen et al., 2016, s. 148). Det semistrukturerte intervjuet ga en god balanse mellom struktur og fleksibilitet (Johannessen et al., 2016, s. 149).

2.4.3 Analyse

I en kvalitativ undersøkelse produseres store mengder ustrukturerte data. Det er derfor avgjørende for analysen og kvaliteten på denne at dataen brytes ned, struktureres og gjøres håndterbar (Johannessen et al., 2016, s. 161).

Analyseprosessen ble innledet med å overføre lydopptakene til skriftlig form gjennom transkribering. Prosjektets forfattere valgte å gjøre denne prosessen selv da transkribering gir et unikt innblikk i de data som er samlet inn (Dalen, 2013, s. 58). Analysejobben startet dermed for vår del under selve transkriberingen. I prosessen var vi bevisste at transkribering er en abstrahert versjon av en fysisk samtale og aldri kan gjenspeile denne helt autentisk. Vi søkte å kompensere for dette gjennom å inkludere alle pause lyder, pauser og ordbruk. De transkriberte notatene ble senere renskrevet.

Vi var særlig bevisste at noe som virker velformulert i den fysiske samtalen, kan virke usammenhengende i transkribert form (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 186-187). Der uklarheter oppstod i forbindelse med de transkriberte notatene, gikk vi tilbake til lydfilene for å komplementere egen forståelse (Dalen, 2013, s. 55). Av hensyn til respondentene har vi når sitater presenteres renskrevet disse i henhold til skriftspråklige regler og sedvane.

Korrekt gjengivelse av dataen er et sentralt moment ved all forskning, så respondentene ble gitt mulighet til å sjekke sitatene.

Et transkribert intervju er første ledd i å strukturere og klargjøre dataen til analyse. Når dette var gjort valgte vi å fortsette analysen gjennom en kodingsprosess. Dette innebærer å gjøre dataen mer håndterlig gjennom å kategorisere den (Dalen, 2013, s. 62). Gjennom dette kan man se fellestrekk på tvers av respondenters svar og begynne å se trender som kan brukes til å besvare oppgavens problemstilling. Dette arbeidet resulterte i et dokument der tydelige tema var definerte. Disse temaene, *dagens stridsfelt*, *praktisk erfaring*, *selvstudier* og *plan- og beslutningsprosess*, utgjør den røde tråden i oppgaven og er representert i teorien, intervjuet, analysen og drøftingen.

Rapporteringen i dette prosjektet inngår som en del av drøftingsdelen og kommenteres ikke ytterligere her. Innenfor denne oppgavens begrensninger ble det ansett som mest hensiktsmessig, da det er ikke er plass til en omfattende presentasjon av intervjuenes innhold (Busch, 2013, s. 66). I sensurperioden er det derimot mulig for autoriserte personer å få tilgang til transkriberte intervjuer for å sjekke konteksten sitatene er hentet fra. Når sensur foreligger vil dataen slettes.

2.5 Metode- og kildekritikk

Kvaliteten på datasamlingen avhenger ofte av intervjuers dyktighet (Dalland, 2017, s. 84). For prosjektets forfattere var dette første gang at intervju ble benyttet som metode. En kritikk mot den anvendte metoden er derfor intervjuers manglende erfaring på området. Dette kan få konsekvenser for kvaliteten på dataen som samles inn og ivaretagelsen av personene som deltar i intervjuet. For å motvirke denne effekten har det derfor vært viktig for intervjuer å tilegne seg nødvendige ferdigheter i forkant av intervjuene. Dette har intervjuer gjort gjennom å se på Kvale og Brinkmanns kvalifikasjonskriterier for intervjueren (2009, s. 177). Prosjektets forfattere fungerte videre som en kontrollfunksjon for hverandre gjennom å notere underveis, samtidig som de svar som fremkom av intervjuet ble nøye diskutert i etterkant. Intervjuer ble også evaluert etter hver gjennomføring.

Å benytte en elektronisk plattform kan sies å være en svakhet ved metoden, da denne vanskeliggjør det å lese intervjusituasjonen og etablere en trygg fysisk ramme. På en annen side fikk derimot respondenten mulighet til å sitte i trygge rammer på valgfri lokasjon. Vi prøvde også å kompensere for svakhetene som finnes ved bruk av digital plattform ved å gi nøyaktig informasjon om intervjuet og hvordan respondentene effektivt kunne koble seg på

plattformen (vedlegg 3). En annen kritikk mot bruk av elektronisk plattform er at denne er avhengig av stabile teknologiske løsninger. Underveis i intervjuene opplevde vi ved to tilfeller utfordringer med den teknologiske løsningen. Dette førte til at vi måtte avbryte intervjuet og starte på nytt, noe som ødela flyten i samtalen og brøt opp intervjuobjektets resonnementer. Det kan av denne grunn hevdes at kvaliteten på dataen ble forringet. Vi søkte å kompensere for dette ved å lese tilbake gangen i intervjuet så langt og la respondenten få mulighet til å korrigere eventuelle misforståelser.

Den kvalitative metode baserer seg på menneskers oppfattelse av en virkelighet og disse tar med seg en rekke erfaringer inn når virkeligheten skal tolkes. Å avklare egen førforståelse er derfor et krav for å skape pålitelighet. Prosjektets forfattere har begge bakgrunn som lagførere i bataljonen som undersøkes. Således har vi en førforståelse som er preget av egne opplevelser knyttet til avdelingens utvikling av lagførere. Dette har preget oss i hele prosessen og kan følgelig være en kritikk mot oppgavens objektivitet. Prosjektets forfattere har hatt flere diskusjoner om det vi opplevde som en mangel ved utviklingen av lagførere i bataljonen. Vår opplevelse var at lagføreren havnet i et spenn mellom det å utvikle egne soldater og det at avdelingen skulle drive systemtrening. Lagførerens utvikling ble derfor, slik vi opplevde det, lite prioritert i den daglige aktiviteten. Denne førforståelsen har vi søkt å være bevisst i hele prosessen for å unngå å lete aktivt etter svar som bekrefter egen opplevelse, slik at et så objektivt bilde som mulig blir presentert. Førforståelsen har derfor blitt adressert som en del av diskusjoner i forbindelse med oppgaven. Vi opplevde også at oppgavens funn utfordret egen førforståelse.

Samtidig ser vi på egen førforståelse som en styrke i oppgaven. Førforståelsen gir innsikt i hvilke forventninger sjefen har til lagførerrollen og hvilken følger dette får for krav til hurtig beslutningstaking. Videre har vi kjennskap til avdelingens struktur og aktivitetsinnhold, og opplevde at det å være kjente navn i avdelingen fra tidligere umiddelbart ga mulighet til å etablere et tillitsforhold til respondentene som deltok i intervjuet (Jacobsen, 2016, s. 56-57).

Hva angår de litterære kildene oppgaven bruker er det sentralt for oppgavens validitet at utvelgelsen av disse er basert på en grundig gjennomgang. Oppgavens hovedkilde, Gary Klein, er anerkjent på tvers av motstridende fagmiljøer i den kognitive psykologien og kan gjennom det sies å styrke oppgavens validitet. Dette kommer til syne gjennom Kahneman & Kleins motstanderprosjekt fra 2009, der de finner likheter på tvers av de to retningene forfatterne representerer. En kritikk mot Klein er at hans forskning ble finansiert av US

Army, og at det kan være i hans egeninteresse å finne en forklaringsmodell og påfølgende teorier om hvordan beslutningstrening kan trenes i en militær kontekst.

Daniel Kahneman er en svært anerkjent forsker innenfor den kognitive psykologien og ble som et resultat av sitt arbeid tildelt Nobelprisen i økonomi. Hans forskning er derfor høyt ansett. En kritikk mot hans forsknings relevans for denne oppgaven er derimot at denne primært er rettet mot økonomi. Hans forskning har allikevel blitt brukt i militær kontekst.

John Boyds beslutningssløyfe har blitt kritisert for å være kvasikunnskap (Sæveraas & Henriksen, 2007, s. 37) og ha et snevert bruksområde (Storr, 2009, s. 14). Da modellen nyttes som det teoretiske fundamentet for hvordan Forsvaret tenker at beslutninger tas, kan den allikevel sies å være gyldig (Forsvaret, 2007, s. 80).

Militære kilder som Jim Mattis, Charles Krulak og Paul Van Riper utgjør en sentral del i oppgaven. Disse kan kritiseres for ikke å være vitenskapelige, men er høyt anerkjente autoriteter både i militære og sivile miljøer. De har bred erfaring fra reelle stridssituasjoner og har hatt sentrale posisjoner både i det militære og det sivile. Mattis har blant annet vært USAs forsvarsminister. Kildene anses derfor å være valide.

2.6 Etske vurderinger

Når man gjennomfører vitenskapelige undersøkelser vil det få følger for de som blir undersøkt (Jacobsen, 2016, s. 45). Det er derfor viktig å ta etiske hensyn, slik at man ivaretar menneskene som blir undersøkt i størst mulig grad. Dette innebærer ikke at man skal stille seg ukritisk til de funn som fremkommer, men at valgene som gjøres underveis i prosessen er tatt med bakgrunn i veloverveide etiske vurderinger. Da prosjektet behandler personopplysninger er ivaretagelse av disse særlig viktig (Johannesen et. al, 2016, s. 88)

Alle data som har blitt samlet inn har derfor blitt gjort i henhold til retningslinjer gitt av Norsk senter for forskningsdata (NSD) og forskningsnemda ved Forsvarets høgskole (FHS). Obligatoriske søknader knyttet til behandling av personopplysninger ble oversendt NSD og FHS, og nødvendige godkjenninger ble innhentet før gjennomføring av intervjuene. Forespørsel om gjennomføring av intervjuer hos Telemark bataljon ble godkjent av avdelingen selv. Avdelingen ble involvert i prosessen, oppdatert på prosjektets formål og informert om hvem som ble valgt ut til å være respondenter. I tillegg ble informasjonsskriv og samtykkeerklæring, samt informasjon om pålogging til elektronisk plattform oversendt respondentene i god tid før intervjuet (vedlegg 1 og 3). For å kvalitetssikre søknader,

intervjuguide, informasjonsskriv og samtykkeerklæring ble disse oversendt høgskolelektor ved FHS/KS, Fredrik Nilsen, for gjennomlesing og innspill.

Da vi undersøker en spesifikk avdeling i Hæren og antallet potensielle respondenter er begrenset, identifiserte vi tidlig at anonymisering kunne bli en utfordring. Dette har vi gjort respondentene oppmerksomme på både gjennom intervjuet og i informasjons- og samtykkeskrivet. I tillegg har vi i teksten, så langt det lar seg gjøre, anonymisert deltakerne. I noen tilfeller er det nødvendig å henvise til tjenestenivå (offiser/sersjant) for å sette uttalelsene i kontekst. Utover det har vi anonymisert alle deltagere i henhold til prinsippet om rett til privatliv (Johannessen et al., 2016, s. 86). For å ivareta personvernet har vi også oppbevart lydfilene på FHS' egen plattform. Navn knyttet til de ulike respondentene ble oppbevart på egen minnebrikke adskilt fra lydfilene.

3 Teori

3.1 Dagens stridsfelt

Oppgaven ble innledet med en kort redegjørelse om lagførerrollens utvikling og hvilke krav dagens stridsfelt setter til lagføreren. I det følgende skal vi se nærmere på dette med utgangspunkt i et teoretisk grunnlag som beskriver de krav dagens stridsfelt setter til sine aktører. Dette er viktig for å forstå relevansen hurtig beslutningstaking har på stridsfeltet.

Det var militærteoretikeren Carl von Clausewitz som la grunnlaget for hvordan vestlige militære forstår krigen som fenomen i dag (Storr, 2009, s. 10). I denne oppgavens kontekst er det særlig ett aspekt ved hans teori som er viktig for å forstå den hurtige beslutningsevnes rolle på stridsfeltet. Dette omhandler krigens natur og krigens karakter. Om krigens natur skriver Clausewitz at den preges av fare, utmattelse, lidelse, usikkerhet og tilfeldigheter (1989, s. 101). Forsvarets fellesoperative doktriner gjengir disse kjennetegnene og stadfester at disse er gyldige på tvers av tid og rom (Forsvaret, 2019, s. 19). I tillegg til dette understreker Clausewitz at tid er en vesentlig faktor på stridsfeltet. Han skriver at beslutningstaking ytterligere kompliseres ved det faktum at beslutninger ofte må tas under sterkt tidspress (1989, s. 102). Tidspress, fare, utmattelse, lidelse og usikkerhet er dermed faktorer lagføreren må forholde seg til og viser dermed den hurtige beslutningstakingens relevans på stridsfeltet.

Der krigens natur representerer det konstante på stridsfeltet, representerer krigens karakter det foranderlige og unike (Clausewitz, 1989, s. 89). Da hver situasjon er unik skaper dette utfordringer fordi beslutningstakeren ikke uten videre kan belage sitt beslutningsgrunnlag på tidligere opparbeidede erfaringer. Dynamikken i krigens karakter og hvordan denne skaper nye unike situasjoner kompliserer dermed beslutningstaking ytterligere.

Hva gjelder krigens karakter er denne i dag forskjellig fra 1800- og 1900-tallets stridsfelt. Selv om krigens natur er konstant vil de kontekstuelle faktorer som utvikling i teknologi og samfunn stadig endre anvendelsen av de tidløse prinsipper for krigføring (Diesen, 2012, s. 4). Det stridsfeltet lagføreren møter i dag vil i sin karakter derfor være annerledes enn det eksempelvis den tyske stormlagføreren møtte i 1918.

Der krigen på første halvdel av 1900-tallet ble altomfattende, så man i lys av atomkappløpet og kald krig at konfliktene endret karakter til en mer begrenset art. Stormaktene USA og Russland utkjemper kriger utenfor eget territorium og gjerne gjennom finansiering av lokale styrker. Etter den kalde krigens slutt ble det et stadig større fokus på fredsbevarende

operasjoner og da især i forbindelse med oppløsningen av Jugoslavia og konflikter i Afrika (Smith, 2006, s. 267). Med terrorangrepene den 11. september 2001 fulgte et paradigmeskifte og militære styrker har siden i stor grad vært brukt i kampen mot internasjonal terrorisme.

Det er blant typen konflikter som den i Irak og Afghanistan vestlige militære styrker har vært involvert de siste 20 årene. General Sir Rupert Smith omtaler slike konflikter som «war amongst the people» og går langt i å hevde at dette vil være paradigmet fremtidens soldater slåss under (2006, s. 372). Disse konfliktene kjennetegnes ved et dynamisk og hurtig skiftende stridsfelt med flere ulike aktører. Stridsfeltets karakter kan endre seg fra situasjon til situasjon og beslutningstakeren må kunne tilpasse seg dette hurtig. Der stormlagføreren under første verdenskrig i stor grad kunne forholde seg til en tydelig definert fiende, må lagføreren på dagens stridsfelt måtte forholde seg til en rekke ulike aktører. Krulak omtalte dette stridsfeltet som «the three block war» (Hoffman & Mattis, 2005). Dette kompliseres ytterligere av at lagførers handlinger kan få konsekvenser på strategisk nivå (Forsvaret, 2019, s. 189). Stabssersjant David Bellavia, som ble tildelt æresmedaljen for sin innsats under kampene i Fallujah i 2004, oppsummerer dette kapitlet med sin beskrivelse av det moderne stridsfeltet:

Battle madness grips me. Combat is a descent into the darkest parts of the human soul. A place where the most exalted nobility and the most wretched baseness reside naturally together. [...] Close-quarters combat is instinctual, fought on the most basic and animalistic level of the human brain. Body language, eye contact, the inflection of a voice can turn a fight in a heartbeat. [...] This is our war: we can't shoot at every target, we can't always tell who is a target. (Bellavia, 2007, s. 19, 113, 241)

Kompleksiteten på dagens stridsfelt og lagførers avgjørende rolle bør følgelig få konsekvenser for hvordan han utvikles innenfor kompetanseområdet beslutningstaking.

3.2 Beslutningstaking

Oppgaven vil nå redegjøre for ulike teorier om beslutningstaking. Deretter ser oppgaven nærmere på hvordan beslutningstaking kan trenes i den militære konteksten som ble beskrevet i forrige delkapittel.

Mennesket tar beslutninger hele tiden. Kun et fåtall av tankeprosessene som leder frem til disse krever betydelig tankekraft, og de aller fleste er automatiserte. Om sistnevnte skriver Kahneman at mesteparten av «det mentale arbeidet som produserer inntrykk, intuisjoner og mange beslutninger, foregår i stillhet» (2012, s. 10). Det krever lite av deg å trykke på

lysbyteren, mens det å regne på hvor mye lån du kan få i banken krever mer. Felles for de begge er at de involverer beslutningstaking, og bak disse beslutningene foregår komplekse mentale prosesser. Beslutningstaking defineres som kognitive prosesser der man velger mellom flere ulike alternativer (American Psychological Association, 2020).

Beslutningstaking deles tradisjonelt sett i to retninger. Den ene er den analytiske tilnærmingen der beslutningstakeren har tid til å vurdere aktuelle alternativer. Han kan analysere og vurdere informasjonen som er tilgjengelig og dermed legge et grunnlag for beslutningen. Den andre tilnærmingen omhandler intuitiv beslutningstaking. Her er tiden til rådighet kort og man vil ikke kunne analysere seg frem til den mest optimale beslutningen (Johnsen, 2018, s. 255-256). Ofte er beslutningstakeren i slike situasjoner ubevisst sine valg og kan ikke begrunne dem (Kahneman & Klein, 2009, s. 519).

I det følgende beskriver oppgaven tre modeller som forklarer hvordan beslutninger tas ved bruk av både intuitive og analytiske prosesser. Modellene er *den gjenkjenningbaserte beslutningsmodellen*, *system 1/2* og *Boyd's beslutningssløyfe* og vil være sentrale tema i oppgavens intervju og drøfting.

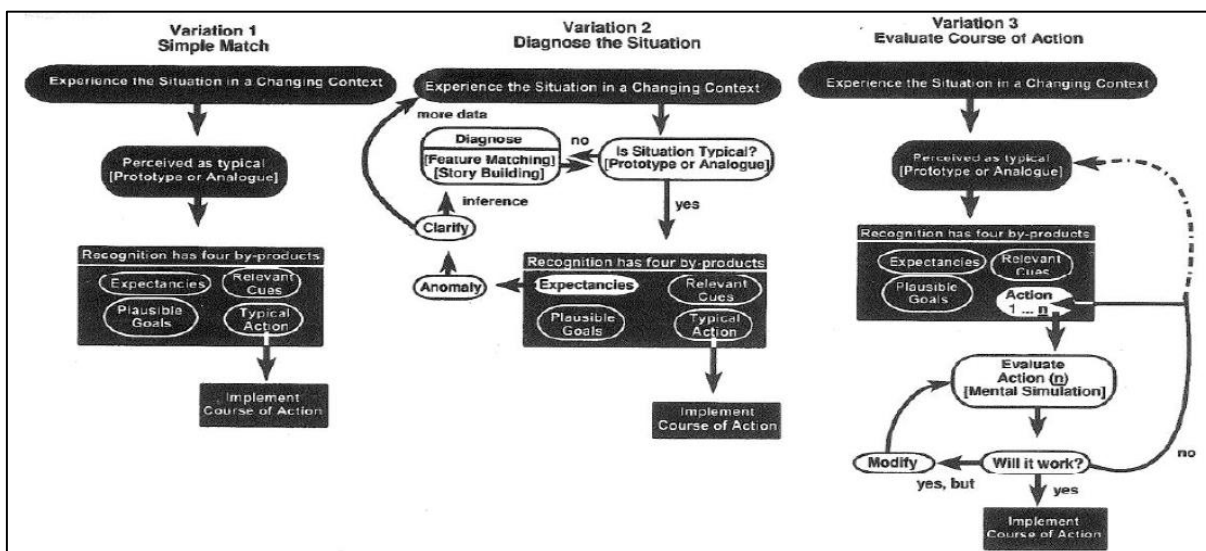
3.2.1 Den gjenkjenningbaserte beslutningsmodellen

Den gjenkjenningbaserte beslutningsmodellen er en del av teorien naturalistisk beslutningstaking og utgjør en positiv tilnærming til menneskers evne til å fatte gode og hurtige beslutninger (Klein, 2015, s. 384). Denne teorien beskriver hvordan erfarne aktører i naturlige omgivelser preget av tidspress, stress og usikkerhet bruker tidligere erfaring og kompetanse som et grunnlag for å ta beslutninger (Klein, 2008, s. 456).

Den gjenkjenningbaserte beslutningsmodellen ble formalisert i 1985 som et resultat av forskning på erfarne brannsjefer og hvordan disse fattet beslutninger i den virkelige verden (Klein, 1998, s. 1). Kleins hypotese tok utgangspunkt i at brannsjefer i krevende situasjoner baserte sine beslutninger på en sammenligning av to ulike handlemåter. Den første handlemåten var den som intuitivt fremstod som den beste, mens den andre ble generert som et alternativ for å bekrefte at den første var best (Klein, 1998, s. 9). Forskningen skulle derimot vise at de erfarne brannsjefene ikke sammenlignet ulike handlemåter. Basert på erfaring og mønstergjenkjenning identifiserte brannsjefene umiddelbart én god nok handlemåte og det var derfor ikke behov for å vurdere flere. Denne strategien for beslutningstaking står helt sentralt i den gjenkjenningbaserte beslutningsmodellen (Klein,

1998, s. 17). Strategien er alene allikevel ikke tilstrekkelig for å forklare hvordan beslutninger tas.

Hvordan beslutninger tas avhenger av situasjonens kompleksitet og består av tre ulike variasjoner (Klein, 1998, s. 26-28). Ved en kjent situasjon med liten grad av kompleksitet vil beslutningstakeren umiddelbart identifisere en tilstrekkelig løsning og utføre denne. Når beslutningstakeren utsettes for en situasjon med økt kompleksitet vil graden av bevisst vurdering øke. Han vil avhengig av situasjonen derfor benytte ulike variasjoner (figur 3).



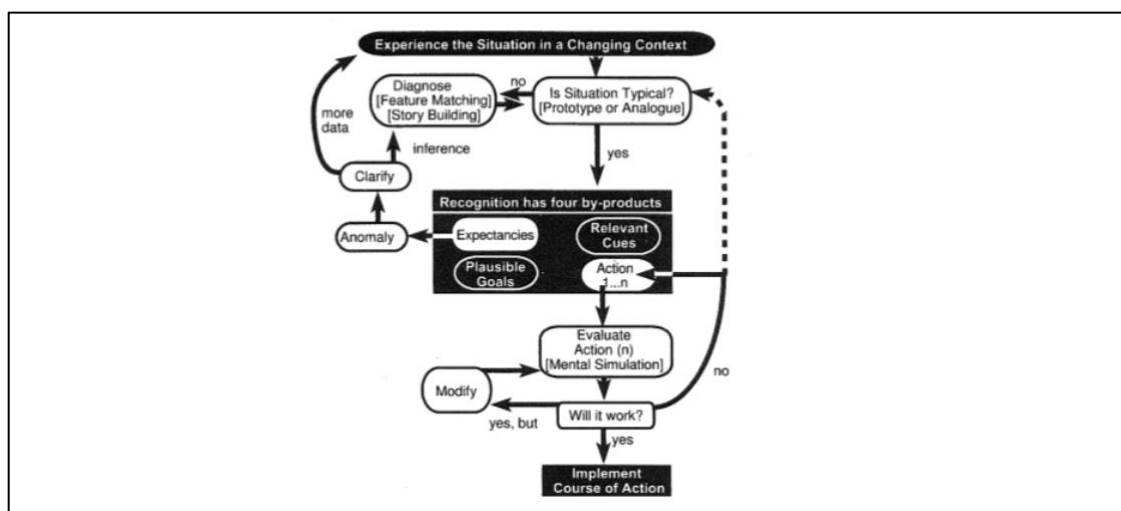
Figur 3: De tre ulike variasjonene i den gjenkjenningsbaserte beslutningsmodellen. Hvilken som benyttes dikteres av situasjonens kompleksitet (Klein, 1998, s. 25).

Variasjon 1 er den helt grunnleggende strategien i beslutningsmodellen. Beslutningstakeren vil i slike situasjoner oppleve situasjonen som kjent og umiddelbart identifisere en tilstrekkelig handlemåte. Dette gjør han gjennom mønstergjenkjenning, hvorpå han vurderer fire faktorer. Først identifiserer han relevante målsettinger og prioriterer disse. Deretter identifiseres relevante signaler i situasjonen og overflødig informasjon sorteres ut. Videre ser beslutningstakeren for seg hva som ville vært en typisk handlemåte i situasjonen, og deretter hva han kan forvente som resultat av valgt handlemåte (Klein, 1998, s. 24). Denne variasjonen kan oppsummeres med «hvis kjent situasjon x oppstår, så appliser kjent tilstrekkelig løsning y». Klein beskriver denne variasjonen som intuisjon (1998, s. 34).

Når situasjonen oppleves som mer kompleks og ikke gir umiddelbare svar vil beslutningstakeren benytte andre variasjoner. Variasjon 2 nyttes når informasjonen i situasjonen gir enten ikke gjenkjennes umiddelbart eller passer flere ulike mønstre (Klein, 1998, s. 26). Beslutningstakeren må derfor vurdere situasjonens natur ytterligere. I denne prosessen bruker vedkommende mental simulering som et virkemiddel. Dette innebærer å

forestille seg hvordan handling x fører til en endring i situasjonen som igjen endres av en ny handling y som fører til en ny sluttsituasjon (Klein, 1998, s. 52). Denne variasjonen oppsummerer Klein med «hvis ?, appliser løsning x» (Klein, 1998, s. 26). Spørsmålsteget representerer en uklarhet om hva situasjonen er som må avklares før en løsning kan appliseres.

Den siste variasjonen anvendes på de mest komplekse situasjonene beslutningstakeren står overfor og brukes ifølge enkelte forskningsrapporter i færre enn 1% av tilfellene (Johnsen, 2018, s. 259). Beslutningstakeren vil i variasjon 3 forstå situasjonens natur, men ikke umiddelbart identifisere en tilstrekkelig handlemåte. Dette kan være fordi situasjonen virker helt ny for beslutningstakeren og at han derfor ikke har noen tidligere erfarte handlemåter å anvende for å løse situasjonen (Johnsen, 2018, s. 259). Beslutningstakeren vil derfor benytte mental simulering og se for seg ulike handlemåter (Klein, 1998, s. 26). Deretter stiller han seg spørsmålet om handlemåten vil være tilstrekkelig for å løse situasjonen. Hvis ja, vil han iverksette. Hvis nei, vil prosessen iverksettes på nytt. Gjennom mental simulering kan beslutningstakeren også modifisere en handlemåte, evaluere den på nytt og se om den vil fungere (Klein, 1998, s. 27).



Figur 4: De tre variasjonene i en integrert modell (Klein, 1998, s. 27).

3.2.2 System 1 og system 2

I det følgende vil oppgaven redegjøre for begrepsapparatet system 1 og 2, hvor førstnevnte representerer intuitive beslutninger og sistnevnte de analytiske. Dette begrepsapparatet ble foreslått av psykologene Stanovich og West, og gjort kjent for allmenheten gjennom Daniel Kahnemans verdenskjente bok *Tenke, fort og langsomt*. Det er nødvendig å redegjøre for disse begrepene fordi de brukes når militære aktører beskriver hvordan beslutningstaking

kan trenes i militær kontekst. Oppgaven bruker i det følgende et regnestykke for å introdusere begrepsapparatet:

En tennisracket og en ball koster 110 kroner

Racketen koster 100 kroner mer enn ballen.

Hvor mye koster ballen?

Det intuitive svaret på dette regnestykket vil for de aller fleste være 10 kroner. Det er feil. Regnestykket er nemlig utformet for å vise svakheter ved den menneskelige intuisjon og brukes som et eksempel når Kahneman beskriver to forskjellige måter å tenke på (2012, s. 51) Går man mer analytisk til verks vil man se at det som innledningsvis lyser opp som det åpenbare svaret er feil:

x = tennisracket y = ball

x + y = 110

x - y = 100

x + x + y - y = 110 + 100

2x = 210

x = 105

x + y = 110

105 + y = 110

y = 110 - 105

y = 5

Av regnestykket ser man at ballen koster 5 kroner. For flere vil det å sette regnestykket opp i en slik ligning kreve mental anstrengelse og fokus i form av det Kahneman omtaler som system 2-tenkning. Han beskriver dette som følger: «System 2 tildeler oppmerksomhet til de anstrengende mentale aktivitetene som krever det, inkludert komplekse utregninger. Aktiviteten til System 2 assosieres ofte med en subjektiv opplevelse av agens, valg og konsentrasjon» (Kahneman, 2012, s. 27).

I det første eksemplet fremstår svaret på regnestykket helt åpenbart å være 10 kroner. Å finne svaret oppleves som lite krevende og krever ikke fokus. Dette omtaler Kahneman som system 1: «System 1 virker automatisk og hurtig, med liten eller ingen anstrengelse og ingen opplevelse av viljeskontroll» (2012, s. 26). Kahneman deler system 1 inn i to kategorier, der

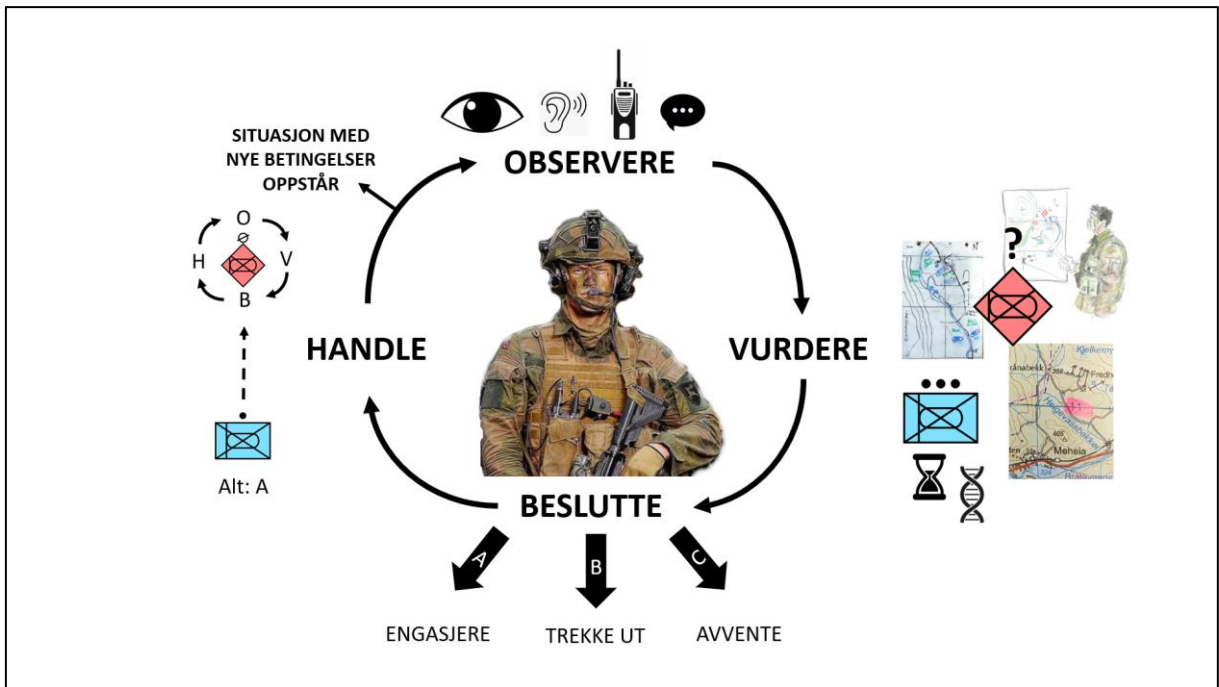
den ene kjennetegnes ved skjevheter ved intuisjonen og den andre ved kvalifiserte intuisjoner. Oppgaven behandler kun den sistnevnte.

Kahneman sammenligner de kvalifiserte system 1-intuisjonene med variasjon 1 i Kleins gjenkjenningbaserte beslutningsmodell (Kahneman, 2012, s. 203). Kahneman trekker også parallellen mellom system 2-tenkning og tidligere omtalte variasjon 2 og 3 når han skriver at disse variasjonene kobler inn system 2-tenkning (Kahneman, 2012, s. 256).

3.2.3 Boyds beslutningssløyfe

Boyds beslutningssløyfe er en teori om beslutningstaking og brukes som en forklaringsmodell for å vise hvordan beslutningstakere i en militær kontekst mentalt kan utmanøvrere fienden (Kiszely, 1998, s. 36). Denne mentale utmanøvreringen oppnås ved at man gjentatte ganger handler raskere og bedre enn fienden og påfølgende skaper et handlingsetterslep. Dette er også kjent som O-O-D-A-loopen (Lind, 1985, s. 5). De ulike bokstavene i denne teorien står for *observe*, *orient*, *decide* og *action* og oversettes i den fellesoperative doktrinen fra 2007 med å observere, vurdere, beslutte og handle (Forsvaret, 2007, s. 80) Da modellen tjener som et grunnlag for beslutningstaking i militær kontekst vil oppgaven i det følgende redegjøre for denne.

Lind beskriver at konflikt kan sees på som en tidskonkurranses der målet er å gjennomføre beslutningssløyfens observere, vurdere, beslutte og handle raskere og bedre enn fienden gjentatte ganger (1985, s. 5-6). Aktør blå, en lagfører, har med sitt lag gått i observasjonskontakt med en fiende, aktør rød (figur 5). Lagføreren observerer sine omgivelser, vurderer hva disse innebærer, tar en beslutning og gjennomfører en handling med sitt lag. Gjennom handlingen påvirker han situasjonen og endrer dennes betingelser. Fienden, aktør rød, gjennomfører samme beslutningssløyfe. Hvis aktør blå gjennomfører denne raskere enn fienden vil betingelsene aktør rød baserer sine vurderinger på være ugyldige fordi handlingen til aktør blå har endret situasjonen. Aktør røds handlinger vil påfølgende være mindre relevante. Skjer dette gjentatte ganger vil aktør rød innse at hans handlinger til stadighet er irrelevante for situasjonen, påfølgende oppleve maktesløshet og en nedbrutt vilje til å fortsette. Dette ender til slutt med at aktør rød blir ineffektiv, passiv, får panikk, gir opp eller blir drept (Grossman, 1993, s. 162).



Figur 5: Boyds beslutningssløyfe applisert på lagføreren som beslutningstaker. Lagføreren observerer gjennom sanser, gjør vurderinger basert på tidligere erfaring, arv og ny informasjon, velger en handlemåte og iverksetter handling (FFOD, 2007, s. 80). Fienden gjør det samme, men på ugyldige betingelser fordi blå lagfører har handlet og endret situasjonen.

Et vesentlig poeng er at kvaliteten på handlingen til aktør blå må være god nok. Hurtighet i beslutningssløyfen er isolert sett ikke tilstrekkelig og må resultere i det situasjonens betingelser tilsier er en god nok handling. General Pattons velkjente sitat oppsummerer dette poenget: «A good plan violently executed now is better than a perfect plan executed next week».

I det overnevnte har oppgaven redegjort for tre teorier innen beslutningstaking. I det følgende vil disse brukes for å forklare hvordan beslutningstaking kan trenes i militær kontekst. Dette danner et grunnlag for prosjektets intervju, analyse og drøfting.

3.3 Hvordan trene beslutningstaking i militær kontekst?

Det amerikanske marinekorpset har lange tradisjoner for trening av beslutningstaking på lavere nivå i organisasjonen. Major John Schmitt har vært en foregangsfigur på området, forfattet flere sentrale marinekorpsdoktriner og har tette koblinger til Gary Kleins forskning (Schmitt, 1998, s. 5). Videre har toneangivende sjefer i det amerikanske marinekorpset, som general Krulak og Van Riper, satt utvikling av beslutningstaking på lavere nivå som en høy prioritering (Løvland, 2000, s. 38). Denne tradisjonen videreføres i marinekorpsets visjon og strategi frem mot 2025 som stadfester at utdanningen av lagførere skal utvikle dennes evne til å vurdere situasjonen og gjennom dette fatte hensiktsmessige beslutninger (USMC, 2008, s. 14). I det følgende vil oppgaven redegjøre for de utvalgte metodene *praktisk*

erfaring, selvstudier og plan- og beslutningsprosess fordi disse anses for å være gode metoder for å utvikle beslutningstakere i en militær kontekst. Dette med bakgrunn i at metodene i utstrakt grad nyttes av militære utdanningsinstitusjoner som eksempelvis USMC University og den norske Krigsskolen (Matlary & Ursin, 2019).

3.3.1 Praktisk erfaring

Det er tidligere erfaringer som legger grunnlaget for å kjenne igjen mønster i situasjonen (Kahneman & Klein, 2009, s. 520). Som den gjenkjenningsbaserte beslutningsmodellen til Klein beskriver vil beslutningstakeren prøve å sammenligne nye situasjoner med mønstre lagret i hukommelsen. Disse mønstrene baserer seg på tidligere erfaringer. Det fremstår derfor som viktig at beslutningstakeren har opparbeidet seg en relevant og bred erfaringsbank for å kunne mestre det mangfold av situasjoner denne står overfor (Schmitt, 1995, s. 4) I en militær kontekst kan denne opparbeidingen av praktiske erfaringer for å skape grunnlag for hurtige beslutninger gjøres på flere måter, eksempelvis i form av taktiske beslutningsspill, tosidige modelløvelser og feltøvelser.

Et taktisk beslutningsspill består av en kort beskrivelse av et taktisk problem. Beskrivelsen forteller deltakeren hvem han er, hvilke kapasiteter han har til rådighet, hvor han er, hva oppdraget er, hva fienden gjør og hvordan situasjonen for øvrig ser ut. Han får tildelt en skisse som gir deltakeren muligheten til å visualisere stridsfeltet og et krav om å produsere en løsning innen en gitt tidsfrist (Gonsalves, 1997, s. 36). Løsningen skal han så presentere for gruppen sin med et formål om å belyse og analysere beslutningsgrunnlaget. Gjøres dette over tid vil denne aktive bruken av system 2 bygge fleksibilitet og intuisjon (Vandergriff, 2006, s. 35).

Ved gjennomføringen av tosidige modellbordøvelser (sand table exercises) øker kompleksiteten. Dette fordi man her spiller mot en tenkende motstander som både agerer og reagerer på den dynamiske situasjonen som utspiller seg på modellbordet. Prosessen starter med en planleggingsperiode og fremføring av ordre. Deretter gjennomføres operasjonen på modellbordet. Man flytter brikkene i terrenget, forteller hva som skjer og får tilbakemelding på handlingen fra en stridsdommer. Med andre ord får man se den umiddelbare effekten av sine handlinger (Matlary & Ursin, 2019). Slike tilbakemeldinger anses som sentralt i å utvikle evne til å bruke sine erfaringer til mønstergjenkjenning i senere situasjoner (Klein, 1998, s. 106).

Feltøvelser er en velkjent metode for å øve militære operasjoner og øker kompleksiteten ytterligere. Man øver i de naturlige omgivelsene et stridsfelt gir og prøver å simulere de faktiske påvirkninger en virkelig krigssituasjon ville medført. Her blir beslutningstakeren på lagførernivå satt i sin naturlige kontekst og blir blant annet påvirket av realistiske forhold som en tenkende motstander, støy, fysisk belastning, nedbør, vind og temperaturer. Krulak fremhever at dette er en sentral del av det å trene beslutningstaking (1999a). Dette må gjøres i de realistiske og harde forhold som kan oppstå på stridsfeltet. Å eksponere beslutningstakeren for slike gjentatte erfaringer over tid i et høyvaliditetsmiljø der aktøren kan lære regelmessighetene i miljøet, er det som hevdes å være det viktigste for å skape dyktige beslutningstakere (Kahneman & Klein, 2009, s. 521). Treningsarenaer som gjenspeiler et reelt stridsmiljø er derfor helt avgjørende for at den praktiske erfaringen skal være gyldig. Realistisk trening blir med andre ord et helt sentralt prinsipp.

3.3.2 Selvstudier

«By reading, you learn through others' experiences, generally a better way to do business, especially in our line of work where the consequences of incompetence are so final for young men» (Mattis, 2003, s. 256). Sitatet er hentet fra et brev general Mattis skrev til en kollega som hadde spurt ham om viktigheten av å lese. Mattis svarte påfølgende at konsekvensen av å ikke lære gjennom andres erfaringer, er at man må lære på den harde måten og at dette er uaktuelt i en profesjon der soldater står i situasjoner med betydelig risiko for eget og andres liv. Gjennom dette videreførte Mattis en tradisjon for fokus på lesing i det amerikanske marinekorpset som en viktig del av det å bygge et bredt nok erfaringsgrunnlag.

Som divisjonssjef gjorde den senere kommandant for marinekorpset, Paul Van Riper, en time daglig lesning til obligatorisk aktivitet for seg selv. Dette i håp om å sette et eksempel for resten av avdelingen (Riper, 2006, s. 52). Han stadfestet at lesingen ikke skulle gjennomføres med et mål om å finne oppskrifter og forhåndsdefinerte løsninger, men for å gjøre erfaringene til en del av seg selv. Et poeng han ønsket å få frem var at når lederen først skulle ut i en reell krigssituasjon, så skulle han møte stridsfeltet med en følelse av at han hadde gjort dette før. Hadde han lest klokt, ville han kunne benytte andres erfaringer til støtte for egen beslutningstaking (Riper, 2006, s. 53).

Her trekker oppgaven en parallell til Kleins forskning som legger erfaring som grunnlag for den viktige mønstergjenkjenningen i den gjenkjenningsbaserte beslutningsmodellen (Klein, 1998, s. 287). Ved å lese kan man dra veksel på tidligere erfaringer gjort i strid og gjøre det til en del av egne mønstre man kan sammenligne med signaler i en ny situasjon.

Det er derimot ikke nok å lese for lesingens skyld. Krulak hevder at lesingen må gjøres med et fokus mot beslutningstaking og ber leseren stille seg spørsmål om hvorfor lederen tok den eksakte beslutningen, i hvilken kontekst han gjorde det, hvilken informasjon han hadde tilgjengelig og hvilke konsekvenser dette medførte (1999a). Han skriver videre at selvstudier ikke kan erstatte praktisk erfaring, men at det er et godt supplement.

3.3.3 Plan- og beslutningsprosess

Daniel Kahneman skriver at i de tilfeller system 1 ikke er tilstrekkelig for å løse situasjonen, så vil mennesket aktivere og støtte seg på det mer analytiske system 2 (2012, s. 31). Dette kan være i tilfeller der situasjonen er såpass kompleks at den ikke lar seg løse av ren intuisjon, slik oppgaven har vist til i kapitlet om den gjenkjenningbaserte beslutningsmodellen. Det kan derfor være nødvendig å bruke en mer analytisk tilnærming. I militær kontekst er det utarbeidet en slik tilnærming i form av stridsvurderingen (Hæren, 2011, s. 37). Denne lister opp en rekke faktorer som beslutningstakeren skal vurdere både før og underveis i operasjoner i form av oppdraget, lendet, fienden, egne, tid og risiko. Den belager seg på bevisste vurderinger, system 2, og fungerer som et analytisk rammeverk når system 1 ikke strekker til for å løse situasjonen.

Dette rammeverket brukes både i situasjonen og før situasjonen oppstår. Før situasjonen oppstår kommer den til syne gjennom den militære plan- og beslutningsprosessen. Dette er en form for analytisk problemløsning som tar sikte på å definere problemet man står overfor, analysere faktorene som påvirker løsningen og utvikle den beste handlemåten for å løse problemet (Hæren, 2015, s. 15). I stedet for å finne en tilstrekkelig løsning, vil beslutningstakeren optimalisere løsningen gjennom å sammenligne og veie flere ulike handlemåter opp mot hverandre. Det å være kjent med metoden og aktivt bruke system 2, kan bidra til å øke beslutningstakerens evne til å ta hurtige beslutninger. I selve situasjonen får lagføreren, når kompleksiteten krever det, et verktøy å gjøre vurderinger utfra. Hva er oppdraget, hvordan ser lendet ut, hva vet jeg om fienden og hvilke kapasiteter har jeg til rådighet er spørsmål han kan stille til seg selv. Basert på hvilke svar han får kan han vurdere faktorene opp mot hverandre, fatte en beslutning og iverksette en handling.

System 2 spiller en sentral rolle i å trene system 1-tenkning (Kahneman, 2012, s. 31). Gjennom å skape forståelse for militære plan- og beslutningsprosesser kan beslutningstakeren i de situasjoner som krever det aktivere system 2, benytte verktøyene for å analysere situasjonen hurtig og fatte en hensiktsmessig beslutning (Hebditch, 2017, s. 5). Gjennom å opparbeide kompetansen innen bruk av analytisk metode kan man skape

forutsetninger for å gjøre raske og gode beslutninger etter at beslutningstakeren har passert startlinjen (Hebditch, 2017, s. 7). Kjennskap til den analytiske metode kan dermed sies å være en viktig forutsetning for hurtig beslutningstaking.

Oppsummert har dette delkapitlet tatt for seg *praktisk erfaring*, *selvstudier* og *plan- og beslutningsprosess* som metoder for å trene beslutningstaking i militær kontekst. Disse tre har vært sentrale i intervjuene og utgjør essensen i drøftingen som følger.

4 Drøfting

Dette kapitlet skal drøfte dataen ervervet gjennom intervjuet og se denne i lys av det teoretiske grunnlaget som ble presentert i kapittel 3. Drøftingen er delt opp i ulike delkapitler som gjenspeiler teorikapitlene *dagens stridsfelt*, *praktisk erfaring*, *selvstudier* og *plan- og beslutningsprosess*. I tillegg vil funn knyttet til *grunnleggende ferdigheter* drøftes her.

Delkapitlene i drøftingen er likt bygd opp. De innledes med et sitat som henviser til essensen i delkapitlet. Deretter vil respondentenes svar og nyanser i disse gjengis. Videre vil oppgavens tolkning og en analyse av respondentenes svar presenteres med utgangspunkt i teoretiske perspektiver. Dette vil resultere i ulike delkonklusjoner som bygger oppunder den avsluttende konklusjonen. Gjennom dette dannes grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling: «Hvordan utvikler Telemark bataljon lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever?»

4.1 Dagens stridsfelt

Stridsfeltet vi opererer på er preget av usikkerhet og kaos, og dette påvirker alltid beslutningstakeren. Man kan aldri vite alt, så man må ta beslutninger på tidvis sviktende grunnlag [...] Først og fremst er lagføreren grunnmuren i det utøvende leddet. Han må kunne se mulighetene, skjønne hva han skal oppnå, hva han skal og hva sjefens intensjon er. Så hvis han ser andre måter å nå intensjonen på, så kan han faktisk ta beslutninger og gripe mulighetene. (R7)

Undersøkelsen viser at respondentenes opplevelse av stridsfeltet samsvarer med den teoretiske fremstillingen i kapittel 3. Sitatet ovenfor representerer det generelle synet utvalget i undersøkelsen har knyttet til dagens stridsfelt og lagførers rolle i dette. En sersjant med ledelsesansvar for lagførere, R3, underbygger dette og presiserer at «lagføreren er den viktigste. Hvis vi operer spredt som patruljer, så er lagføreren den aller viktigste brikken i avdelingen. De er på en måte navet som driver striden fremover».

Bakteppet som setter føringer for hvordan avdelingen trener fremheves av R3 å være en overlegen konvensjonell fiende. Dette samsvarer med det FFOD beskriver som en potensiell motstander (Forsvaret, 2019, s. 33). Denne erkjennelsen setter føringer for hvordan treningen innrettes: «Bakgrunnen for treningen og utdanningen gjør at vi tar utgangspunktet i en overlegen fiende [...] Vi er få soldater, så vi har en tilnærming om at vi må slåss smartere enn fienden».

Basert på respondentenes svar viser analysen at premisset for treningen som gjennomføres er i tråd med hvordan teorien fremstiller dagens stridsfelt. Det som derimot kan kritiseres er

at treningen i liten grad synes å ta hensyn til det store spekteret av konflikter norske styrker forventes å delta i. R6 sier følgende om dette: «For alle praktiske formål er det høyintensitetskrig vi øver og trener på. Det er sjelden noe utover det [...] Vi trener på å slåss mot en potensiell fiende som er overlegen på alt bakke- og luftmateriell». På en annen side fremhever flere respondenter at tid og penger er begrensende faktorer. Man kan derfor hevde at innenfor de rammene som er satt, bør ressurser tilgjengelig brukes på hovedoppgaven som skal løses. R3 fremhever også at mangelen på bredde i den daglige treningen kompenseres for gjennom spesifikk oppdragstrening før eventuelle deployeringer utenlands.

4.1.1 Delkonklusjon

Dette kapitlet viser at premisset oppgaven bygger på synes å være gyldig. Analysen av den innsamlede dataen viser at utvalget i stor grad anerkjenner den teoretiske fremstillingen av et usikkert og kaotisk stridsfelt, og den kritiske rollen lagføreren spiller i avdelingens oppdragsløsning. Dette bør følgelig få en konsekvens for hvordan Telemark bataljon utvikler sine lagførere innenfor beslutningstaking. Oppgaven ser i det følgende nærmere på hvordan avdelingen tar denne konsekvensen.

4.2 Praktisk erfaring

*Vi har ikke noe mer systematisk tilnærming enn den aktiviteten vi gjør til daglig. Det er denne som bygger ferdigheter og erfaringsbank hos lagføreren.
(R3)*

Samtlige respondenter i utvalget fremhever at den praktiske treningen lagførere utsettes for i det daglige er den viktigste arenaen for å utvikle hans evne til å ta beslutninger, men at dette ikke er en del av en systematisk tilnærming. R3, en sersjant med ansvar for lagførere, oppsummerer dette poenget gjennom to setninger ovenfor. Dette underbygges av R5, en annen sersjant, som utdyper: «For alle praktiske formål får lagførerne ubevisst mange eksponeringer, men det er ikke noe vi i bataljonen gjør 100% bevisst, at nå skal lagførerne trene beslutningstaking. Det er noe som følger med jobben». En offiser, R7, påpeker at avdelingen «ikke trener lagføreren spesifikt i beslutningstaking» og adresserer det som en del av «problemets kjerne». På en annen side påpeker R2, en offiser, at han tror denne usystematiske tilnærmingen er riktig. Gjennom å ha en usystematisk tilnærming til hvordan man utvikler lagførere kan han i større grad tilpasse seg det faktiske behovet som oppstår i hans avdeling: «Jeg vil understreke at jeg tror det er riktig å gjøre slik vi gjør nå. Det er individualisering [...] Vi må stake ut en egen kurs med utgangspunkt i egne arbeidskrav- og kapasitetsanalyser og utfra oppdraget vi skal løse».

Det eksisterer med andre ord ikke et systemisert opplegg for videreutvikling av lagførere når de er i avdelingen. Med utgangspunkt i respondentenes svar vil analysen senere i oppgaven komme tilbake til styrker og svakheter ved tilnærmingen.

4.2.1 Feltøvelser

Det er ikke mangel på arenaer for å trene beslutningstaking. For lagføreren er med på alt. Det er ingen øvelser som gjennomføres uten at det nivået er med (R2)

Analysen viser at den viktigste arenaen for å trene lagføreren i beslutningstaking er å eksponere ham for gjentatte repetisjoner med praktisk erfaring i all aktivitet bataljonen gjennomfører. Dette er i tråd med Kleins teori om at erfaringer er det som bygger det nødvendige grunnlaget for mønstergjenkjenning i den gjenkjenningsbaserte beslutningsmodellen. Han skriver: «We cannot expect to grow instant experts by using powerful training methods. We can make training more efficient, but cannot radically replace the accumulation of experiences» (Klein, 1998, s. 287). Som et resultat av gjentatte eksponeringer og opparbeidelse av erfaringer gjennom avdelingens øvelser vil lagføreren kunne kjenne igjen tegn i nye situasjoner og raskt finne en tilstrekkelig løsning i nye situasjoner.

Videre uttaler flere respondenter at hvordan avdelingen bruker lagføreren i selve oppdragsløsningen gjentatte ganger setter ham i situasjoner der han må ta selvstendige beslutninger. Dette gjennom at lagføreren med sitt lag opererer spredt fra resten av enheten med stort ansvar og selvstendighet. En lagfører, R5, uttaler at «kompaniet delegerer mye ansvar som gjør at vi lagførere får testet oss. Det blir gitt en intensjon og lagføreren må finne frem til svaret». Samtidig sier R6, en sersjant med ansvar for lagførere, følgende:

Lagføreren løser ofte oppdrag selvstendig. Kanskje enda mer de siste årene når vi har sett effekten av å ha enkeltlag ute som løser selvstendige oppdrag. Vi er i større grad villige til å sende ut lag på egenhånd. Lagføreren blir eksponert for beslutninger uten å ha noen å lene seg på.

Analysen viser her at avdelingen synes å ta konsekvensene av enkelte trender dagens stridsfelt peker på. Den tidligere sjef for US Army War College, generalmajor Scales, påpeker i en artikkel at en økt presisjon i ildkraften og stridsmiljøets kompleksitet tvinger frem en endring mot flere små enheter som jobber selvstendig (2019). Han skriver at et stridsfelt som er dominert av ildkraften og defensivens styrke tvinger enheter til å spre seg (Scales, 2019). En konsekvens av dette blir derfor at lagføreren gjentatte ganger blir satt i situasjoner der han må ta beslutninger isolert fra resten av enheten. Selv om avdelingen ikke

virker å være bevisst hvilken effekt dette gir knyttet til beslutningstrening isolert sett, vil det indirekte medføre at lagføreren gjentatte ganger blir eksponert for et bredt spekter av situasjoner der han må ta selvstendige beslutninger.

Det faktum at Telemark bataljon bruker lagføreren aktivt i oppdragsløsningen og gjennom det eksponerer ham for situasjoner i all aktivitet virker å bidra til å bygge en bred erfaringsbank. Mest sannsynlig vil dette over tid bidra til et tilstrekkelig erfaringsgrunnlag for raske og gode beslutninger. Effekten forsterkes ved at lagføreren gis selvstendige oppdrag der han må ta en rekke beslutninger adskilt fra resten av enheten. Dette kan sees på som en styrke ved hvordan avdelingen utvikler lagførere med beslutningsevnen som kreves på dagens stridsfelt.

På en annen side påpeker flere respondenter svakheter ved treningen som gjennomføres og problematiserer i hvor stor grad denne bidrar til å skape en bred erfaringsbank hos lagføreren. R3, en sersjant, uttaler at lagføreren «ofte vil gjøre veldig like ting» og fortsetter med en påstand om at man «blir ganske smal i erfaringene sine». R5, en lagfører, fremhever dette som en sentral problemstilling og sier at erfaring over tid i like situasjoner ikke nødvendigvis skaper bedre beslutningstakere: «Jeg føler ikke at jeg er så ufattelig mye bedre enn for tre-fire år siden [...] Det blir litt sånn ‘dette har vi gjort før, så da gjør vi det igjen’». R4, også en sersjant, påpeker at treningsfeltets begrensninger fører til et mindre treningsutbytte: «Det er veldig liten tid som gir utbytte for min personlige utvikling. Hvis man tar SIBO-byen på Rena som en øvingsarena, så er det kun så mange løsninger på det problemet den lille byen generer [...] Snakker man om trening for tropp og kompani i et lite og kjent treningsområde, så vil det etter hvert stagnere».

Analysen viser at begrensninger ved treningsfeltet bataljonen trener og øver i kan medføre at lagføreren som beslutningstaker ikke opparbeider seg et bredt nok erfaringsgrunnlag. Hvordan man utformer treningsscenarier er avgjørende for å skape den nødvendige bredden i erfaringer som forutsetning for mønstergjenkjenning og påfølgende gode beslutninger. Klein skriver at dette gjøres gjennom mengdetrening i det som kan anses å være typiske situasjoner for aktøren, men i tillegg en rekke mindre typiske hendelser slik at aktøren også har referansepunkter til disse (1998, s. 30). Telemark bataljon kan gjennom sin måte å trene på synes å oppfylle det første kravet knyttet til mengdetrening i typiske situasjoner, fordi de eksponerer lagføreren for det samme treningsfeltet gjentatte ganger. R5, en lagfører, sier: «Det er sjelden jeg kommer i en situasjon jeg ikke kjenner meg igjen. Der fienden eller lendet er helt annerledes». De begrensningene et lite og kjent treningsområde fører med seg kan

derimot føre til at treningen ikke oppfyller kriteriet om å eksponere lagføreren for en rekke mindre typiske hendelser.

Klein eksemplifiserer dette med at en brannsjef i en mindre by bestående av lik bebyggelse ikke vil få det nødvendige brede erfaringsgrunnlaget, fordi han i liten grad blir utsatt for unike situasjoner gjentatte ganger (1998, s. 42). Dette i motsetning til en brannsjef i en større by som må håndtere et bredt spekter av situasjoner. Her trekker analysen en parallell til treningen Telemark bataljon gjennomfører. Lagføreren eksponeres for et snevert problemområde og kan derfor synes å ikke få nødvendig bredde i erfaring.

4.2.2 Andre metoder

R3 erkjenner den overnevnte utfordringen og fremhever at de prøver å kompensere for dette gjennom å bruke andre metoder for å tilegne seg nødvendig bredde. I en forlengelse av hans påstand om at «man blir smal i erfaringene sine», uttaler R3 at han sammen med sine lagførere derfor «prøver å diskutere hva som kunne vært andre utfall». Han fortsetter:

Etter øvelser snakker vi gjerne litt om scenarioer og prøver å krigsspile disse. Både scenarioer vi har vært gjennom på øvelser og oppdiktete. Jeg har stor tro på den metoden. Hvis du ikke får gjort det fysisk, er det å diskutere og tenke gjennom en god andre plass. Helt enkelt bygge opp en mental erfaringsbank.

Slike metoder anses å være et nyttig supplement til de fysiske øvelsene respondentene henviser til ovenfor. Klein påpeker at slike diskusjoner, hvor man reflekterer rundt ulike situasjoner, kan bidra til å forsterke erfaringslæringen (1998, s. 106). R2 uttaler videre at de blant annet har «gjennomført taktiske beslutningsspill [...] men at dette ikke er noe man bruker mye tid på». R1, som er i en annen underavdeling, fremhever derimot at de «bruker en del beslutningsspill i sandkassa. Lagføreren får en situasjon, hvem han er i situasjonen, en ordre og en tidsfrist for når han skal kommunisere sin beslutning». Han påpeker videre at dette har kommet som et initiativ fra sersjantene og at de har diskusjoner knyttet til disse spillene på ukentlig basis. Flere respondenter fremhever også at de regelmessig nytter simulatorer som en del av treningen. R7 uttaler: «Også har vi selvfølgelig en del simulatorentrening for vogn. Det er en veldig god arena for beslutningstrening for vognkommandører». Slike treningsmetoder fremheves som et nyttig supplement til den treningen man gjør ute i felt (Means, Salas, Crandall & Jacobs, 1993, s. 314).

På den andre siden viser analysen at avdelingen virker å ha et lite bevisst forhold til slike metoder og at respondentene varierer i hvor stor grad de anerkjenner nytteverdien av dem. Klein skriver, etter et forsøk på å implementere slike metoder i det amerikanske

marinekorpsset, at lagførerne var skeptiske til denne typen metoder, men etter hvert så verdien av dem (1998, s. 107). Denne skepsisen kan synes å være gjeldene også for enkelte i avdelingen. R5 sier at han er «en som responderer dårlig på sånne TDGer, for jeg synes det blir litt kunstig å sitte der». R6 uttaler videre at «det er bedre å gå ut og gjøre det i praksis. Beslutningene skal tas på stridsfeltet og ikke på kontoret».

Analysen viser videre at avdelingen i liten grad har et bevisst forhold til hvordan slike metoder systematisk kan nyttes som et supplement til beslutningstreningen lagførerne utsettes for gjennom å være en del av kompaniene og bataljonens større aktivitet. R6 sier at de «benytter flere metoder. Alt fra befalsutdanning til taktiske beslutningsspill til modellbordøvelser til taktisk øving uten tropp», men at «hvor mye og variasjonen i disse metodene i stor grad er tilfeldig». R2, en offiser, uttaler at «det er ingen faste rammer ovenfra. Så det er kanskje noe vi må bli bedre på. At vi offiserer sammen med sersjantkorpsset setter noen rammer for hvordan vi skal utvikle lagførerne i avdeling». Det kan derfor synes å ligge et potensial i en mer systematisk tilnærming til disse metodene.

Samtidig fremhever flere respondenter vesentlige poenger knyttet til ressursbegrensninger i form av tid og penger. R7 sier at «andre metoder kunne sikkert vært nyttig det, men det handler om tid og penger. Man har begrenset av begge». Avdelingen skal løse mange oppdrag og har flere hensyn å ta. Av respondentene virker det som om Telemark bataljon har et bevisst forhold til at det er systemet kompanistridsgruppen som skal fungere og at dette prioriteres og anses viktigere enn å utvikle lagføreren i isolasjon. Den treningen lagføreren får innen beslutningstaking gjennom deltakelse på bataljonens hovedaktivitet kan synes å være tilstrekkelig og en fornuftig prioritering all den tid man har begrensede ressurser. Det kan således hevdes at systemet kompanistridsgruppen som helhet er langt viktigere enn lagføreren isolert sett. Samtidig hevder R3 at «vi har en god del å hente på å utvikle befal. Det er ofte det første som forsvinner når tiden blir knapp og man må prioritere. Det er tid vi har for lite av». Respondentene virker derfor noe delt på hvordan man skal prioritere ressursen, men enes om at avdelingens aktivitet preges av at det er mange hensyn som skal tas og mye som skal gjøres.



Bilde 1: En underavdeling har tatt initiativ til å etablere et modellbord for taktiske beslutningsspill og krigsspill, og benytter dette hyppig. Det er derimot ikke satt i et større system og utbredelsen av slik metoder virker i stor grad å være avhengig av enkeltpersoner.

4.2.3 Delkonklusjon

Lagførerne virker å bli eksponert for mange situasjoner som involverer beslutningstaking gjennom deltakelse på større øvelser som eksempelvis kompanirotasjoner, uten at avdelingen virker å ha et bevisst forhold til at det er dette som bidrar til å skape gode beslutningstakere på lagsnivå. Dette er ikke nødvendigvis negativt, men Telemark bataljon ville sannsynligvis med en mer systematisk tilnærming til tidseffektive metoder som taktiske beslutningsspill og tosidige modelløvelser økt den enkelte lagførers erfaringsbank. Dette synes også å være en oppfatning blant enkelte respondenter. R6 sier følgende: «Jeg tror TDG er en veldig kostnyttig metode for å øve beslutninger [...] Det er en god måte å trene beslutninger på som ikke koster det å ta en avdeling ut i Rødsmoen. Du bør kanskje ha en ukentlig fredagsøkt. 20 minutter, ferdig». Det å sette slike korte økter i et fast system kunne komplementert den praktiske erfaringen lagføreren får gjennom deltakelse på større øvelser og bidratt til å utvikle ham ytterligere. Samtidig ville man kunne utarbeidet flere utypiske caser og gjennom dette bidratt til å minimere den negative effekten av at lagføreren eksponeres for det samme treningsfeltet gjentatte ganger. Analysen viser at avdelingen kunne effektivisert treningen av sine beslutningstakere, uten at det ville gått på bekostning av annen aktivitet.

4.3 Selvstudier

Jeg synes det å lese militære bøker gir merverdi. Det er egentlig ganske morsomt når man har lest en bok og klarer å dra det inn til en situasjon du står i og det er med på å påvirke beslutningen din. Du ser likhetstrekkene og har det i bakhodet når du tar beslutningen. (R3)

Respondentene i utvalget anerkjenner verdien av selvstudier som et verktøy for å skaffe erfaringer. R3, som står for sitatet ovenfor, er en av dem som trekker direkte paralleller til at erfaring ervervet gjennom militær faglitteratur gir ham bedre forutsetninger for å ta beslutninger. R7 underbygger dette og uttaler at de «prøver å skaffe seg erfaringer som andre har gjort» og fortsetter med å si at krigshistorie «egentlig er den eneste erfaringen vi kan få uten faktisk å dra i krigen selv». Selv om utvalget anerkjenner verdien av selvstudier, synes det ikke å være en utbredt kultur for dette i avdelingen. R1, en offiser, påpeker at «kulturen for selvstudier i stor grad baserer seg på den enkelte» og sier det «ikke finnes noen struktur for selvstudier». En annen offiser, R2, støtter dette synet og sier: «Hvor mye det leses er nok litt avhengig fra avdeling til avdeling [...] det har ikke meg bekjent vært noe særlig fokus på det». På en annen side fremhever R1 at «den militære nysgjerrigheten er veldig stor» og at det lagførerne «bringer til torgs selv i form av profesjonalitet og det å utvikle seg selv berger utviklingen deres i avdeling».

Respondentenes anerkjennelse av selvstudier som en måte å erverve seg et bredt spekter av erfaringer virker å være i tråd med teoretiske perspektiver på området. Sir Michael Howard skriver at den profesjonelle soldat i fredstid er avhengig av å lese militærhistorie for å være forberedt til krig (1962, s. 13). I all den tid samfunnet rundt ham er preget av fred, og han ikke får erfart ekte krig, har ikke soldaten annet valg enn å prøve å erverve seg nødvendig kompetanse gjennom andres erfaringer. Clausewitz stadfester at lesing av historie er en forutsetning for evne til hurtige beslutninger på et komplekst stridsfelt (1989, s. 112).

Analysen viser at respondentene i stor grad anerkjenner viktigheten av å erverve seg erfaringer gjennom andre. Flere har tatt initiativ til å etablere en kultur for lesing blant avdelingens lagførere. R1 påpeker om dette at avdelingen har «kjøpt inn noen sett med bøker og laget lesespørsmål». Deretter har de diskusjoner knyttet til disse spørsmålene. R3 påpeker videre at han oppfordrer sine lagførere til å høre på lydbøker når de pendler hjem fra jobb. Slik prøver avdelingen å stimulere til læring gjennom bøker.

Derimot kan valget av litteratur problematiseres. General Krulak skriver at for å lære ved å lese om andres erfaringer må dette gjøres i kontekst med fokus på beslutningstakeren og

beslutningene som tas (1999a). Om valg av litteratur i avdelingen uttaler R2 følgende: «Med tanke på krigshistorie og erfaringer fra andre nasjoner er nok interessen mindre [...] men når det kommer til reglementer og holde seg oppdatert på dette, så er det fokus fra lagførerne». I en artikkel om beslutningstaking i *Marine Corps Gazette* problematiseres det faktum at kjernelitteraturen for infanterilagføreren er feltmanual 6-5, *The Marine Rifle Squad* (Glasgow, 1998). Dette med bakgrunn i at feltmanualen ikke adresserer beslutningstaking og at den viktigste boken for lagføreren kun er et oppslagsverk i teknikker. Den norske ekvivalenten er i dette tilfellet *Håndbok for fotlaget* og er også et oppslagsverk i teknikker. Ordet «beslutning» benyttes kun fire ganger i denne. Trekker man parallellen til R2s uttalelse om et reglementsfokus på laveste nivå, kan man problematisere hvilken litteratur som leses på lagførenivået. Det er ikke slik at teknikker er uviktige, men et ensidig fokus på lesing av reglementer kan være en hindring mot å utvikle lagførere som evner å tenke kreativt (Glasgow, 1998). En lagfører, R5, oppsummerer dette poenget: «Vi havner litt i et fast mønster utfra drillene og reglementene våre. Det å lese seg opp på mer kreative ting, som gjør at man utmanøvrer fienden, det er det ingen tvil om at man kan høste nytte av».

4.3.1 Delkonklusjon

Telemark bataljon virker å erkjenne viktigheten av å lære gjennom andres erfaringer. Det virker ikke å være en etablert kultur for lesing, men initiativ og profesjonalitet fra enkeltpersoner synes å bidra til erfaringslæring gjennom bøker. Det er også tatt initiativ av enkelte underavdelinger på innkjøp av bøker og påfølgende diskusjon. Mesteparten av litteraturen som leses synes derimot å være reglement- og teknikkfokuser. Dette er ikke problematisk i seg selv, men det kan virke som om avdelingen kunne fått større effekt gjennom å etablere en kultur for lesing av krigshistorie med et fokus mot konteksten beslutningstaking.

4.4 Plan- og beslutningsprosess

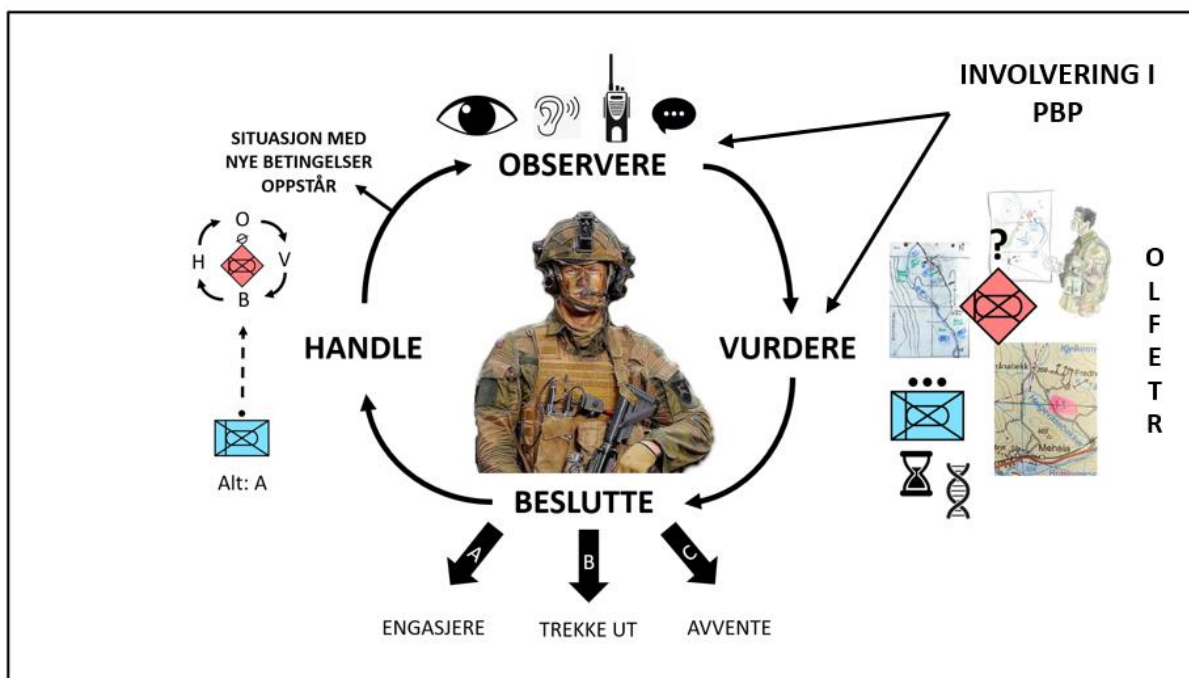
Når vi driver utdanning, trening og øving inkluderer jeg sersjantene mye i den analytiske beslutningsprosessen. Dette for å innprente hva vi legger til grunn i vurderingene våre. Vi jobber med å identifisere grunnlaget for de raske beslutningene. (R1)

Flere av respondentene fremhever at de utdanner sine lagførere i den analytiske metoden plan- og beslutningsprosess. R1 uttaler ovenfor at han gjør dette for å gi lagførerne innsikt i hva grunnlaget for de raske beslutningene er. Han hevder dermed at det å ha innsikt i hva som er bakgrunnen for en beslutning er et viktig verktøy for å skape hurtige og gode

beslutningstakere. En annen, R7, fremhever også dette poenget, men påpeker at hensikten er todelt: «For det andre så gir det lagførerne helhetsoversikt over hva som skjer i eget kompani. Da kjenner man til hvilke vurderinger som er tatt i forkant og har bedre innsyn i planen».

Det synes å være to sentrale aspekter ved det faktum at offiserene prøver å involvere lagførerne i plan- og beslutningsprosessen. For det første fremheves det å ha kjennskap til den analytiske metoden som en forutsetning for å ta hurtige og gode beslutninger. Daniel Kahneman skriver at i de tilfeller system 1, intuisjonen, ikke er tilstrekkelig for å løse situasjonen beslutningstakeren står i vil vedkommende aktivere det analytiske system 2 for støtte (2012, s. 31). Når denne bevisste prosessen, system 2, kommer i spill er det en forutsetning at aktøren har opplæring i nødvendige verktøy for analyse. Han må ha et rammeverk å operere etter. En sersjant, R6, påpeker at dette verktøyet er sentralt under øving og trening: «Du må bevise at du har litt mellom ørene og at du tenker OLFETR (stridsvurderingen) når du holder på». Opplæring i plan- og beslutningsprosess og faktorene i stridsvurderingen kan derfor sies å være en nødvendig forutsetning for å evne å ta gode hurtige beslutninger. En forfatter skriver om dette at det å bruke opplæring i plan- og beslutningsprosess er en del av å «weaponize system 1 thinking» (Hebditch, 2017, s. 7). Offiserene i utvalget ser ut til å anerkjenne dette og tar følgelig konsekvensen gjennom å gi lagførerne opplæring i analytisk metode.

For det andre vil det å involveres i en plan- og beslutningsprosess før og under øvelser gi innsikt i hvilke vurderinger som er gjort, og dermed bedre forutsetninger for å handle i tråd med den overordnede hensikten. En slik innsikt vil gi nyttig informasjon om oppdraget, lendet, fienden og andre egne som kan være en forutsetning for å ta hurtige beslutninger. Analysen trekker her en parallell til Boyds beslutningssløyfe som presentert i teoridelen. Modellen viser at det er informasjonen tilegnet (observe) og hvordan man vurderer denne (orient) som gir grunnlaget for å ta beslutningen (Lind, 1985, s. 5). Hvis lagføreren gis tilstrekkelig informasjon vil han derfor kunne ha bedre forutsetninger for å vurdere situasjonen og påfølgende ta mer hensiktsmessige beslutninger (se figur 5 neste side).



Figur 5: Boyds beslutningsløyfe. Det at Telemark bataljon involverer lagføreren i plan- og beslutningsprosessen kan gi ham bedre forutsetninger for å ta gode og hurtige beslutninger fordi han gis kjennskap til relevante fakta og vurderinger før gjennomføring av operasjoner. Han gis også et analytisk verktøy han kan anvende for å bryte ned mer komplekse situasjoner i form av stridsvurderingen (OLFETR).

R6, en sersjant, problematiserer derimot at i hvor stor grad lagføreren lærer opp i dette avhenger av hvem som på gjeldende tidspunkt er sjef. Han uttaler: «Vi har jo befalsutdanning i varierende grad. Hvor detaljert det er og hvor ofte kommer an på hvem som er sjef. Det er i varierende grad at man har et fast opplegg som lagførerne går gjennom. De er heldige hvis de får en kompanisjef som legger til rette for den type utdanning [...] Jeg har også hatt kompanisjefer som aldri har hatt befalsundervisning». Det kan synes at dette er en del av det samme problemet som ble adressert under punktet om beslutningstrening gjennom metoder som TDG og tosidige modellbordøvelser. Den er i stor grad basert på enkeltpersoner og ikke en del av et overordnet system. En lagfører kan derfor være heldig eller uheldig med hvem som på gjeldende tidspunkt er sjef.

4.4.1 Delkonklusjon

De teoretiske perspektivene tilsier at opplæring i den analytiske metoden gir merverdi når aktøren står overfor situasjoner der hurtige beslutninger må tas. Telemark bataljon har anerkjent dette og bidrar til å gi sine lagførere forutsetninger for god og hurtig beslutningstaking gjennom opplæring i analytiske verktøy. Samtidig involverer avdelingen lagføreren i plan- og beslutningsprosessen før og under øvelser. Gjennom dette gis lagføreren forutsetninger for å kunne vurdere situasjonen og påfølgende fatte en hensiktsmessig beslutning. Dette virker derimot ikke å være en del av en systematisk

tilnærming og lagførerne synes å være prisgitt at de har en sjef som på eget initiativ gjennomfører slik utdanning. Opplæring i analytisk metode er noe Telemark bataljon anvender for å skape lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever, men er avhengig av en sjef som egenhendig tar initiativ til det. Analysen viser at en mer systematisk tilnærming til denne typen utdanning derfor kunne vært hensiktsmessig.

4.5 Grunnleggende ferdigheter

Det handler først og fremst om den tekniske kompetansen og frigjøre kapasitet hos lagfører. Dette gjør vi gjennom at han har nødvendige ferdigheter selv [...] Da får lagføreren kapasitet til å fokusere på beslutningen. (R7)

Knyttet til spørsmål om å skape lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt kreves, fremhever flere av respondentene en viktig forutsetning som ikke er adressert i oppgavens teoretiske redegjørelse. R7 beskriver denne forutsetningen ovenfor og hevder at det viktigste for lagføreren er hans tekniske kompetanse. Dette innebærer å ha nødvendig egenferdighet innen de grunnleggende ferdighetene og kunne benytte seg av de materielle hjelpemidlene han har til rådighet. R7 fortsetter: «Teknisk kompetanse er et særskilt krav til lagføreren. Det går ikke nødvendigvis direkte på beslutningen, men det hjelper deg å ta gode beslutninger». Videre fremhever at dette innebærer «alt fra at sambandet fungerer til at man kan BMS». En sersjant, R6, uttaler videre at «grunnleggende ferdigheter er helt alfa omega. Det tar jo overskuddet ditt hvis ikke [...] Hvis du har et lavt nivå og må bruke kapasitet til å tenke på disse tingene, så vil det påvirke evnen til å ta beslutninger».

Analysen viser at Telemark bataljon setter grunnleggende ferdigheter høyt og flere av respondentene fremhever det som det viktigste for å skape gode beslutningstakere. Avdelingen synes dermed å være en del av en «brilliant at basics»-kultur som er fremtredende hos blant annet det amerikanske marinekorpset. Kulturen handler om å skape soldater og beslutningstakere som behersker det helt grunnleggende som våpenbetjening, stridsteknikk og navigering til fingerspissene (Mattis & West, 2019, s. 12). Gjennom dette vil de unngå å måtte bruke kapasitet på det helt grunnleggende, slik R3 fremhever som et fenomen her: «Du ser med uerfarne lagfører at de blir liggende som enkeltmenn og skyte, og ikke er en lagfører som leder [...] Når de ikke kan det godt nok stjeles mentalt overskudd til å gjøre de rette tingene». Bataljonen setter grunnleggende ferdigheter høyt og har muligheten til å utvikle dette gjennom at soldater og lagførere er heltidsansatte og jobber over en lengre periode (Fæste, 2019). Dette medfører at lagførere har et høyt nivå innen de bærende ferdighetene, noe som igjen gir dem nødvendige verktøy, overskudd til å vurdere

situasjonen og deretter evne til å fatte hensiktsmessige beslutninger. Tidligere i oppgaven ble et ensidig fokus på teknikker kritisert, uten at det utelukker verdien av å mestre disse. Tvert imot hevder Lind at det å mestre teknikker til fingerspissene og kunne anvende disse på en god måte er helt avgjørende i militære operasjoner. Han skriver: «Sloppy techniques slow down your Boyd Cycle and make your action ineffective» (Lind, 1985, s. 12). En tidligere kompanisjef i avdelingen bygger på dette og går langt i å hevde at grunnen til at avdelingen lykkes i skarpe stridskontakter er at de mestrer teknikkene til det fulle med påfølgende besluttsomhet i krevende situasjoner (Fæste, 2020).

4.5.1 Delkonklusjon

Analysen viser at Telemark bataljon indirekte utvikler lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever gjennom å frigjøre mental kapasitet. Dette gjør de gjennom et fokus på konseptet «brilliant at basics» som innebærer at de mestrer grunnleggende ferdigheter som skyting, stridsteknikk og navigering til fingerspissene. I stridens hete slipper de derfor å bruke unødvendig kapasitet på det helt grunnleggende, har overskudd til å vurdere situasjonen og kan gjennom det fatte raske og gode beslutninger.

5 Konklusjon

Oppgaven ble innledet med følgende problemstilling: «Hvordan utvikler Telemark bataljon lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever?». Med utgangspunkt i den gjenkjenningsbaserte beslutningsmodellen, system 1/2 og Boyds beslutningssløyfe ble metoder for hvordan man kan utvikle beslutningsevne i en militær kontekst redegjort for. Disse metodene består av *praktisk erfaring*, *selvstudier* og *plan- og beslutningsprosess*. Deretter ble det gjennomført intervjuer som samlet inn data fra respondenter ved den aktuelle avdelingen. Denne dataen ble videre analysert med utgangspunkt i de teoretiske perspektivene og drøftet i lys av problemstillingen. Med bakgrunn i dette presenteres i det følgende et svar på oppgavens problemstilling.

Telemark bataljon utvikler lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever ved bruk av en rekke metoder. Lagførerens primære utvikling skjer gjennom deltakelse på bataljonens ulike feltøvelser. Dette være seg troppstrening, kompanirotasjoner eller større systemøvelser. Lagføreren brukes aktivt i avdelingens oppdragsløsning og løser ofte oppgaver adskilt fra resten av enheten. Gjennom dette utsettes han for gjentatte repetisjoner som er en forutsetning for å bygge nødvendige erfaringer for mønstergjenkjenning i nye situasjoner. Han gis dermed mengde i *praktisk erfaring*. Videre benytter avdelingen i varierende grad metoder som taktiske beslutningsspill og krigsspill på modellbord for å utvikle lagførerens evne til å ta beslutninger. Avdelingen anerkjenner dette som et effektivt verktøy for å utvide den enkeltes erfaringsbank. Analysen viser også at avdelingen i varierende grad har etablert en kultur for erfaringservervelse gjennom lesing av krigshistoriske beretninger. Enkelte underavdelinger har kjøpt inn bøker og oppfordrer den enkelte til å drive utvikling på egen tid. *Selvstudier* brukes derfor i noen grad for å utvikle lagføreren.

En annen vesentlig del av hvordan avdelingen utvikler lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever er at de gir beslutningstakeren forutsetninger for å kunne ta hurtige og gode beslutninger. Dette gjør de gjennom å lære opp lagføreren i analytisk metode slik at han har verktøy tilgjengelig for å kunne vurdere situasjonen han står i, ved bruk av stridsvurderingen (OLFETR). Videre blir også lagføreren i noen grad involvert i *plan- og beslutningsprosessen*, slik at han har det nødvendige informasjonsgrunnlaget å gjøre vurderinger utfra. Til sist har avdelingen et særskilt fokus på å skape lagførere som har

nødvendig egenferdighet og gjennom det et mentalt overskudd til å fokusere på vurderinger og påfølgende beslutninger under operasjoner.

Den store utfordringen avdelingen virker å ha er at det i liten grad eksisterer en bevisst tilnærming til hvordan man spesifikt skal utvikle lagførerens evne til å ta beslutninger. Dette skjer i hovedsak som en indirekte effekt av avdelingens øvrige aktivitet. Knyttet til andre metoder som eksempelvis taktiske beslutningsspill synes dette å være avhengig av initiativ fra enkeltpersoner. Det samme gjelder i hvor stor grad lagføreren gis opplæring i analytiske metoder som plan- og beslutningsprosess. Det synes heller ikke å være en veletablert kultur for selvstudier og erfaringslæring gjennom bøker. Dette skjer som et resultat av den enkeltes profesjonalitet og initiativ. I stor grad kan det synes at det fokuset lagførerens utvikling får i avdelingens aktivitet er avhengig av hvem som på gjeldende tidspunkt er sjef. Hvordan sjefen prioriterer å bruke lagføreren i oppdragsløsningen, i hvor stor grad han tar initiativ til å drive befalsutdanning, hvilken kjennskap han har til andre metoder som taktiske beslutningsspill og hvor mye han velger å involvere lagføreren i plan- og beslutningsprosessen er det som virker å diktere hvor stort fokus lagførerens utvikling får. En mer systematisk tilnærming til hvordan man utvikler lagførere kunne derfor vært hensiktsmessig slik at dette i mindre grad blir en tilfeldig bieffekt knyttet til hvem som på gjeldende tidspunkt er sjef.

Hva angår hypotesen om at Telemark bataljon faktisk utvikler lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever, kan det synes at de oppnår dette gjennom varierende bruk av anerkjente metoder for utvikling av beslutningsevne under realistiske forhold. Dette kan derimot ytterligere optimaliseres ved en mer systematisk tilnærming.

I denne oppgaven har valgt metode gitt gode forutsetninger for å besvare oppgavens problemstilling. Intervjuene har gitt dybdeinnsikt i ulike nivåers oppfatning av hvordan lagførerens beslutningsevne utvikles i Telemark bataljon. Utvalget og den påfølgende analysen har gitt tydelige svar på hvordan avdelingen utvikler sine lagførere. Til tross for at avdelingen har det særtrekket at den er den eneste profesjonelle avdelingen i Hæren, kan valgt metode allikevel sies å være generaliserbar og dermed overførbar til andre avdelinger. Dette må derimot tilpasses de kontekstuelle faktorer som er gjeldende for den aktuelle avdeling. Det kunne således vært interessant å se samme undersøkelse bli anvendt på andre avdelinger i Hæren. Oppgavens reliabilitet er søkt ivaretatt gjennom en inngående beskrivelse av anvendt metode og begrunnelse for hvilke metodiske valg som er tatt. Metoden anses

også som troverdig da denne gjenspeiler studiens hensikt gjennom at personer i bataljonen som undersøkes er intervjuet.

Forhåpentligvis kan de funn som fremkommer av oppgaven bidra til å skape bevissthet rundt hvordan lagførernivået utvikles innen kompetanseområdet beslutningstaking. Hvordan man best oppnår dette kan være et innspill til en diskusjon mellom Hærens lagførerskole, avdelingene i Hæren og Forsvarets høgskole. Dette for å skape en rød tråd i hvordan Hæren utvikler lagførere gjennom hele karrieren og sørge for at han gis forutsetninger for å løse den helt avgjørende rollen han har i den militære organisasjons oppdragsløsning:

The most brilliant plan devised by the most capable General depends for its tactical execution on the section leaders. Poor section-leaders may ruin the best-laid plans; first-rate section-leaders will often save badly devised plans. This is for one simple reason: the section-leader is the sole level of command that maintains constant and direct contact with the men who bear the brunt of the actual fighting. (Allon, 1970, s. 127)

Litteraturliste

- Allon, Y. (1970). *The Making of Israel's Army*. London: Universe Books.
- American Psychological Association. (2020). *APA Dictionary of Psychology*. Hentet fra <https://dictionary.apa.org/decision-making>
- Babsvik, M. (2015). *Intuitiv beslutningstaking i Hæren: Nyttig verktøy eller en destruktiv utopi?* (Bacheloroppgave). Krigsskolen, Oslo.
- Bellavia, D. (2007). *House to House*. London: Simon & Schuster UK.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS.
- Clausewitz, C. v. (1989). *On War*. (M. Howard, & P. Paret, Overs.) Princeton: Princeton University Press.
- Dalen, M. (2013). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Diesen, S. (2012). Manøverkrigføring i det 21. århundre: Er mekaniserte styrkers storhetstid forbi? *Norsk militært tidsskrift*, 182(2), ss. 4-12. Hentet fra <https://issuu.com/ffi-/docs/nmt-2-2012>
- English, J. A., & Gudmundsson, B. I. (1994). *On Infantry*. Westport: Praeger Publishers.
- Forsvaret. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarets stabsskole.
- Forsvaret. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarets høyskole/Stabsskolen.
- Fæste, T. (2019). *Hvilken gruppesammensetning er den beste for å løse nye utfordringer i dagens samfunn? Mangfold i Task Force Telemark bataljon*. Hentet fra <https://www.stratagem.no/mangfold-i-task-force-telemark-bataljon-tf-tmbn/>
- Fæste, T. (2020). *Mestring og utvikling av avdelingskultur i Task Force Telemark bataljon*. Hentet fra <https://www.stratagem.no/hos-oss-er-det-ikke-noe-alternativ-a-ikke-vaere-best-mestring-og-avdelingskultur-i-task-force-telemark-bataljon/>
- Glasgow, A. L. (1998). Buidling Decisionmakers. *Marine Corps Gazette*. Hentet fra <https://mca-marines.org/blog/gazette/building-decisionmakers-2/>
- Gonsalves, J. D. (1997). The Tactical Decision Game (TDG). *Armor*, CVI(3), ss. 35-37.

-
- Grossman, D. A. (1993). Defeating the Enemy's Will: The Psychological Foundations of Maneuver Warfare. I R. D. Hooker, *Maneuver Warfare: An Anthology* (ss. 142-189). Novato: Presidio Press.
- Gudmundsson, B. I. (1989). *Stormtroop Tactics: Innovation in the German Army, 1914-1918*. Westport: Praeger Publishers.
- Haugom, D. M. (2015). *Intuitiv beslutningstaking: Hvordan bør troppssjefen trene for å bli en god intuitiv beslutningstaker i kampsituasjoner*. (Bacheloroppgave). Krigsskolen, Oslo.
- Hebditch, D. (2017). *Planning Fast and Slow: Or How to Make Military Planning Work for You*. Hentet fra <https://cove.army.gov.au/sites/default/files/10-12/12/MAJ-Hebditch-Planning-Fast-and-Slow.pdf>
- Hoffman, F., & Mattis, J. N. (2005). Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars. *Proceedings Magazine, vol 132/11*. Hentet fra <http://milnewstbay.pbworks.com/f/MattisFourBlockWarUSNINov2005.pdf>
- Howard, M. (1962). The Use and Abuse of Military History. *RUSI Journal, 107(625)*. Hentet fra <https://ssi.armywarcollege.edu/pubs/parameters/Articles/1981/1981%20howard.pdf>
- Hæren. (2011). *Reglement for fotlaget*. Rena: Hærens våpenskole.
- Hæren. (2015). *Stabshåndbok for Hæren*. Rena: Hærens våpenskole.
- Jacobsen, D. I. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsen, B. H. (2018). Beslutningstaking i operative situasjoner. I J. Eid, & B. H. Johnsen (Red.), *Operativ psykologi* (3. utg., ss. 251-267). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kahneman, D. (2012). *Tenke, fort og langsomt*. (E. Lilleskjæret, & G. Nyquist, Overs.) Oslo: Pax Forlag.
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist, 64(6)*, ss. 515-526. Hentet fra

-
- https://www.fs.usda.gov/rmrs/sites/default/files/Kahneman2009_ConditionsforIntuitiveExpertise_AFailureToDisagree.pdf
- Kiszely, J. (1998). The Meaning of Manoeuvre. *The RUSI Journal*, 143(6), ss. 36-40.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power*. Cambridge: The MIT Press.
- Klein, G. (2008). Naturalistic Decision Making. *The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, ss. 456-460.
- Klein, G. (2015). Reflections on applications of naturalistic decision making. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2), ss. 382-386.
- Krulak, C. C. (1999a). Cultivating Intuitive Decisionmaking. *Marines Corps Gazette*. Hentet fra <https://mca-marines.org/blog/gazette/cultivating-intuitive-decisionmaking/>
- Krulak, C. C. (1999b). The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War. *Marines Magazine*. Hentet fra <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a399413.pdf>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). (T. M. Anderssen, & J. Rygge, Overs.) Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lind, W. S. (1985). *The Maneuver Warfare Handbook*. Boulder: Westview Press.
- Lupfer, T. T. (1981). *The Dynamics of Doctrine: The Changes in German Tactical Doctrine During the First World War*. Kansas: Leavenworth Papers. Hentet fra <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/combat-studies-institute/csi-books/leavenworth-papers-4-the-dynamics-of-doctrine.pdf>
- Løvland, O. (2000). *Intuitiv beslutningstaking og dens relevans for Hæren? Hvordan utvikle intuitiv beslutningstaking?* (Bacheloroppgave). Krigsskolen, Oslo.
- Matlary, P., & Ursin, R. (2019). *Utdanning i taktikk - hva kan vi lære fra USMC?* Hentet fra <https://www.stratagem.no/utdanning-i-taktikk-hva-kan-vi-laere-fra-usmc/>
- Mattis, J. N. (2003). Appendix B: Jim Mattis on Reading. I J. N. Mattis, & B. J. West, *Call Sign Chaos: Learning to Lead* (ss. 256-259). New York: Random House.
- Mattis, J. N., & West, B. J. (2019). *Call Sign Chaos: Learning to Lead*. New York: Random House.
- Means, B., Salas, E., Crandall, B., & Jacobs, T. O. (1993). Training Decision Makers for the Real World. I G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsombok

-
- (Red.), *Decision Making in Action: Models and Methods* (ss. 306-326). Norwood: Ablex Publishing.
- Riper, P. V. (2006). The Relevance of History to the Military Profession: An American Marine's view. I W. Murray, & R. H. Sinnreich (Red.), *The Past as Prologue* (ss. 34-54). Cambridge: Cambridge University Press.
- Scales, R. H. (2019). *Tactical Art in Future Wars*. Hentet fra <https://warontherocks.com/2019/03/tactical-art-in-future-wars/>
- Schmitt, J. F. (1995). How We Decide. *Marines Corps Gazette*. Hentet fra <https://www.nwcg.gov/sites/default/files/wfldp/docs/tdg-how-we-decide.pdf>
- Simon, H. A. (1992). What is an "Explanation" of Behaviour. *Psychological Science, Volume 3*. Hentet fra <http://web.csulb.edu/~cwallis/382/readings/482/simon%20What%20is.pdf>
- Smith, R. (2006). *The Utility of Force*. London: Penguin Books.
- Storr, J. (2009). *The Human Face of War*. London: Continuum UK.
- USMC. (2008). *USMC Vision & Strategy 2025*. Washington: Secretary of the Navy. Hentet fra <https://www.secnav.navy.mil/donhr/Site/Commandant%20Strategic%20Documents/USMC%20Vision%20and%20Strategy%202025.pdf>
- Vandergriff, D. E. (2006). From Swift to Swiss. *Performance Improvement*, ss. 30-48. doi:10.1002/pfi.2006.4930450207

Vedlegg 1

Samtykke- og informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Lagføreren: En kvalitativ undersøkelse av hvordan Telemark bataljon utdanner lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan *Telemark bataljon utdanner lagførere med beslutningsevnen som kreves på dagens stridsfelt*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektets forfattere er kadetter i kull Fleischer ved Krigsskolen og tidligere lagførere i mekanisert infanterikompani 3 ved Telemark bataljon. Vi er nå i den avsluttende fasen av utdanningen og skal skrive vår bacheloroppgave. Formålet med oppgaven er at vi skal tilegne oss kompetanse innen bruk av vitenskapelig metode, samt å fordype seg i et tema knyttet til hvordan vi best anvender landmakten. I tillegg har vi et ønske om at funnene vi gjør i dette prosjektet kan ha nytte for oss når vi om kort tid skal tjenestegjøre som offiserer.

Temaet for vår oppgave er å se nærmere på hvordan Telemark bataljon utdanner lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever. Forsvaret har de siste årene hatt et stadig økt fokus på viktigheten av beslutningstakeren på laveste nivå i organisasjonen. Begrepet den strategiske korporal har festet seg i den daglige diskursen og kan kort oppsummeres som at handlinger gjort på det stridstekniske nivå kan få følger på strategisk og politisk nivå. Dette har sin bakgrunn i den teknologiske utviklingen og medias muligheter til å dokumentere tilnærmet alt som skjer på stridsfeltet i sanntid. Det er derfor avgjørende at soldatene, befalets og offiserens beslutninger i kaotiske operasjonsmiljøer beror på gode vurderinger. Kravene til gode beslutninger er høyere enn noen gang tidligere, men samtidig

også mer utfordrende grunnet stridsfeltets økte kompleksitet. Å kunne utdanne dyktige beslutningstakere er derfor helt sentralt i en militær organisasjon.

I konteksten beslutningstaking spiller lagføreren en avgjørende rolle, da det er denne som oftest står i de mest prekære og tidspressede situasjoner der kravet til hurtighet i beslutningene er stort. Dette kompliseres ytterligere av at beslutningene kan få konsekvenser for ens eget og andres liv. Utvikling av lagførerens beslutningsevne blir av denne grunn viktig. Derfor ønsker vi i dette prosjektet å undersøke hvordan Telemark bataljon, som er en anerkjent avdeling både nasjonalt og internasjonalt, utdanner lagførere med beslutningsevnen som kreves på dagens stridsfelt. Vår problemstilling er av denne grunn følgende:

«Hvordan utdanner Telemark bataljon lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever?»

Opplysningene som fremkommer av intervjuet vil brukes i denne bacheloroppgaven. Intervjuet sees på som helt sentralt da problemstillingen spesifikt etterspør hva som gjøres i en enkelt avdeling. Dette kombinert med en teoretisk gjennomgang danner fundamentet i oppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forsvarets høgskole/Krigsskolen er ansvarlig for forskningsprosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta på intervju i dette prosjektet grunnet din tilknytning til lagførernivået i organisasjonen. Enten fordi du er lagfører selv eller har hatt ansvaret for å utdanne lagførere. Din kompetanse og erfaring knyttet til lagførernivået er grunnen til at du blir forespurt om å delta.

Det er sendt inn melding i henhold til Forsvarets høgskole sine bestemmelser for forskning i Forsvaret.

Tillatelse for å intervju deg er innhentet fra avdelingssjef i din organisasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i dette prosjektet innebærer det at du svarer på spørsmål gitt i et intervju. Vi følger metoden semistrukturert intervju. Et semistrukturert intervju følger en

intervjuguide med noen utvalgte spørsmål, men er friere i formen. Det innebærer at vi tilpasser oss flyten i samtalen og stiller oppfølgingsspørsmål som nødvendigvis ikke er en del av intervjuguiden. Intervjuet er tiltenkt å vare i én til to timer. Underveis i intervjuet vil vi skrive notater. Vi vil også ta opp intervjuet ved bruk av båndopptaker eller opptaksfunksjon i en eventuell videosamtale. Intervjuet er tiltenkt gjennomført elektronisk grunnet smittesituasjonen i Oslo, fysisk avstand og tid til rådighet. Detaljer knyttet til gjennomføring vil komme i god tid før intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst før 17.4.2021 trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dersom du på et senere tidspunkt skulle ha noen spørsmål til enten samtykkeerklæringen eller noe annet tilknyttet oppgaven kan du ta forbindelse med John Øyvind Polden eller Kai Erik Storsveen på følgende telefonnummer: 975 03 672 / 924 51 269

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Informasjonen som erverves gjennom dette intervjuet oppbevares på FHS Ugradert.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

I oppgaveteksten vil du bli referert til som «respondent x» med tilhørende tjenestenivå. Det vil si enten lagfører eller offiser. Vi vil bruke dine meninger, påstander og ytringer til å drøfte det teoretiske grunnlaget i oppgaven og finne svar på problemstillingen. Ditt navn vil ikke refereres til i oppgaven, men kombinasjonen av stilling og at det faktum at oppgaven ser spesifikt på Telemark bataljon vil indirekte kunne gjøre det mulig å identifisere deg.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Det er utelukkende oppgaveforfattere, veileder og biveileder som vil ha tilgang til hvilke navn som er knyttet til «respondent x». Veileder er major Ola Kjørstad ved FHS/KS og biveileder er rittmester Philip Matlary ved Brigade Nord/Porsanger bataljon. Under ingen omstendigheter vil informasjonen gjøres tilgjengelig for andre. All informasjon som ikke

blir brukt i oppgaven vil kun være tilgjengelig for de nevnte fire. Når prosjektet avsluttes og oppgaven leveres vil alt av båndopptak, transkribering og videosamtaler slettes.

Opgaven anses som ferdigstilt når sensur mottas, antatt i løpet av juni 2021.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Forsvarets høyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

-
- Prosjektansvarlige forfattere:
 - John Øyvind Ormseth Polden, jpolden@mil.no, 975 03 672
 - Kai Erik Storsveen, kaiekarlsen@mil.no, 924 51 269

 - Prosjektansvarlig veileder:
 - Ola Kjørstad, okjorstad@mil.no, 906 13 274

 - Vårt personvernombud:
 - Rolf Øivind Howsmo Eldevik, reldevik@mil.no, 915 03 003

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

-
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

John Øyvind Polden & Kai Erik Storsveen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Lagføreren: En kvalitativ undersøkelse av hvordan Telemark bataljon utvikler lagførere med beslutningsevnen dagens stridsfelt krever* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

-
- å delta i intervju
 - at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide respondent

Hensikten med denne intervjuguiden er å gi deltakere en innledning til temaet for oppgaven, oppgavens relevans og hvordan intervjuet er tiltenkt gjennomført. I tillegg vil intervjuguiden være til støtte for ansvarlig intervjuer(e) slik at denne/disse holder seg innenfor temaets rammer.

Din status som respondent vil i dette prosjektet innebære at vi kommer til å bruke dine meninger og påstander i drøftingsdelen av vår oppgave. Du vil bli referert til som «respondent x» med tilhørende tjenestegjørende nivå. Under ingen omstendigheter vil noen andre enn prosjektets forfattere, veileder og biveileder få tilgang til ditt navn.

Selve intervjuet har til hensikt å samle inn kvalitative data til bruk i bacheloroppgaven *Lagføreren: En kvalitativ undersøkelse av hvordan Telemark bataljon utdanner lagførere med beslutningsevnen som kreves på dagens stridsfelt*. Her skal vi undersøke hvordan Telemark bataljon utdanner sine lagførere innenfor kompetanseområdet beslutningstaking. Temaet og problemstillingen kan adresseres til slutt i intervjuet for å unngå å forme respondenten.

I forkant av intervjuet har prosjektets forfattere redegjort for sentral teori knyttet til beslutningstaking. Her har disse utledet flere kriterier for hvordan kompetanseområdet beslutningsevne kan trenes i kaotiske operasjonsmiljø med utgangspunkt i Gary Kleins gjenkjenningbaserte beslutningsmodell. Teoretiske perspektiver fra Daniel Kahneman og John Boyd er også redegjort for da disse gir et nyttig begrepsapparat når oppgaven beskriver hvordan man kan trene beslutningstaking i militær kontekst.

Gjennom intervjuet ønsker vi å undersøke hvordan Telemark bataljon gjennomfører utdanningen innenfor dette kompetanseområdet. Det er respondentens svar på de spørsmål som stilles som vil avdekke dette. Intervjuer(e) er også åpne for at det er andre kriterier som utvikler lagførerens evne til å ta beslutninger og at dette også kan avdekkes gjennom respondentens svar.

Intervjuet vil følge den kvalitative metoden semistrukturert intervju. Dette innebærer at vi har valgt ut noen spørsmål i forkant som setter rammen for intervjuet. Et semistrukturert intervju gir oss derimot muligheten til å undersøke temaet mer vidt gjennom at rekkefølgen endres eller at respondenten får mulighet til å utbrodere ytterligere med andre betraktninger.

Vi ønsker ikke å låse intervjuet til rigide rammer, da dette kan frata respondenten muligheten til å komme med nyttige erfaringer som ikke nødvendigvis avdekkes i spørsmålene. Spørsmålene i guiden vil også tilpasses den aktuelle respondents erfaring og tjenestestilling.

Et eget skjema for samtykke sendes ut til respondentene i forkant av intervjuet. Mer informasjon om hvordan vi behandler dataene og opprettholder personvernet finnes der.

| Kategori | Sub-kategori | Forslag til spørsmål og struktur | Hensikt |
|----------------------|---------------------------|---|---------|
| Intro og formalia | - | <ul style="list-style-type: none"> - Velkommen til intervju. - Stadfeste formålet med intervjuet. - Tidsplan, pauser og lignende. - Stadfeste om respondenten fortsatt samtykker til intervjuet, informere om at det blir tatt opp og hvordan dataen blir brukt. Informere om at denne til enhver tid, også under intervjuet, kan velge å trekke seg. De kan også få innsyn i all data i etterkant. - Vi sendte ut et kort infoskriv i forkant av intervjuet. Fikk du lest dette? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Har du ytterligere spørsmål om intervjuets tema? ➤ Er det noe annet du ønsker å si før vi setter i gang? | |
| Oppvarmings-spørsmål | - | <ul style="list-style-type: none"> - Hvilken stilling har du nå? - Hvilke arbeidsoppgaver og ansvar tilfaller stillingen din? - Hvilken tilknytning har du til oppgavens fokusområde i form av lagføreren? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kan følges opp med spesifikke spørsmål som: Er du lagfører/har vært lagfører? Har du utdanningsansvar for lagførere? | - |
| | Beskrivelse av konteksten | <ul style="list-style-type: none"> - Kan du beskrive konteksten dere utdannes, trenes og øves i? Hva opplever du at kjennetegner stridsfeltet? <ul style="list-style-type: none"> ➤ (Hvis spm oppleves som uklart) -> Hvordan | - |

| | | | |
|-------------------|--------------------------------|--|---|
| Dagens stridsfelt | | <p>opplever du å øve i SIBO, ute i skogen, samstrid fot/vogn? (Peke på stridsfeltets ytre faktorer).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Trener dere fullskala øvelser skarpt? Hvor ofte ønsker du å trene med skarp ammunisjon? Hva gir dette? ➤ Har du erfaring fra skarpe operasjoner? Hvordan oppleves konteksten der? | |
| | Beslutninger i konteksten | | |
| | Lagførerens rolle i konteksten | <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke krav stiller denne konteksten til deg/lagføreren? - Hvilke krav mener du denne konteksten setter til <u>beslutningstaking</u> hos lagføreren? - Hvilke tanker har du om lagføreren som beslutningstaker? - Hvor ofte står du i situasjoner der du føler du må ta beslutninger? - Hvilken rolle spiller lagføreren i avdelingens oppdragsløsning? - Gir du som sjef dine lagførere selvstendige oppdrag? - Hva kjennetegner en dyktig lagfører? - Opplever du at lagføreren spiller en viktig rolle i avdelingens oppdragsløsning? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hvis ja – på hvilken måte? ➤ Hvis nei – på hvilken måte? | - |
| | | | |

| | | | |
|--|--|---|----------|
| | <p>Generelt om utdanning, trening og øving</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Kan du fortelle om hvordan avdelingen du er en del av gjennomfører utdanning, trening og øving? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gjerne systematisk fra oppstart høst til våren. Hvilket nivå fokuseres det på? Hva er viktig for dere? - Hvordan skaper dere/avdelingen dyktige lagførere som mestrer den konteksten vi har snakket om? - Hvilket fokus har dere på lagføreren under utdanning, trening og øving? - Kjenner du til om det finnes overordnede dokumenter/retningslinjer som sier noe om hvordan utdanning og trening skal foregå for lagførere i avdeling? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Finnes det et konsept for utdanning av lagførere i avdelingen? - Hva opplever du som det viktigste å gjøre for å skape selvstendige lagførere? - Hvordan kan du bidra til å skape dyktige beslutningstakere på lagførernivå? - Opplever du å ha/hatt lagførere som i mindre grad behersker det å ta gode beslutninger? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hvis ja -> Hva tror du grunnen til dette er? ➤ Hvis nei -> Hva tror du grunnen til dette er? | <p>-</p> |
|--|--|---|----------|

| | | | |
|--|-------------------|---|--|
| | | | Naturlig overgang til spørsmål om hvordan man trener beslutningstaking |
| Hvordan trene beslutningsevne i militær kontekst | Praktisk erfaring | <ul style="list-style-type: none"> - Hva tenker du hvis jeg sier mengdetrening? Hva innebærer det for deg? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tenker du dette er viktig? ➤ Hvorfor er det viktig? - Hvilke ulike metoder har dere for trening av beslutningstaking? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hvordan skaper dere mengde i treningen? - Hvordan ser det ut når du trener/blir trent i beslutningstaking? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hvilke metoder benyttes? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kan være veldig spesifikk her ➤ Hvordan opplever du effekten av dette? ➤ Når føler du at du får godt utbytte av trening i beslutningstaking? ➤ Hva fungerer mindre bra? ➤ Hvilke metoder foretrekker du? Kan du komme med eksempler? - Hva gjør deg til en bedre beslutningstaker? - Hva gjør deg til en beslutningstaker som tar gode beslutninger på et krevende stridsfelt? | |

| | | | |
|--|-------------|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Har dere noen øvelser som spesifikt retter seg mot lagføreren? - Hvordan former dere lagførere til å bli hardføre i møtet med stridsfeltets elementer som kulde, varme, vind, vær og lignende? - Hvilket syn har du på grunnleggende ferdigheter som stridsteknikk, våpenbetjening, fysisk form? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Er dette viktig? ➤ Ser du noen sammenhenger med det å mestre de grunnleggende ferdighetene og det å kunne ta gode beslutninger? - Hvordan evaluerer dere utdanning, trening og øving i avdelingen? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Underveis i aktiviteten? ➤ Etter aktiviteten? ➤ Under evalueringer, opplever du/utfordrer du lagførere til å si noe om hvilke vurderinger som ligger bak ulike beslutninger og handlinger? Eksempler på dette? ➤ Hvordan oppleves det at de må forklare sine vurderinger? Liker man det/ser man på det som et angrep? ➤ Kan du si noe om tilbakemeldingskulturen i avdelingen? ➤ Hva kjennetegner denne? - Hvordan involveres lagførere i denne evalueringen? | |
| | Selvstudier | <ul style="list-style-type: none"> - Kjenner du til Hærens sjefssersjants leseliste for grenaderer og sersjanter/Sjef Hærens leseliste for profesjonell fordypning? - Hvordan opplever du kulturen for selvstudier og lesing i avdelingen? | |

| | | | |
|--|--------------------------------|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Er dette noe som blir oppfordret til i avdelingen? - Hva tenker du om sammenhengen mellom det å lese om andres erfaringer og det å ta beslutninger? - Oppfordrer du dine lagførere til å drive egenstudier? | |
| | Safe-to-fail-environment | <ul style="list-style-type: none"> - Har du noen opplevelser med beslutningsvegring hos lagføreren? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ja/nei -> Hva tror du er grunnen til dette? - Har du eksempler på lagførere som tar gode beslutninger? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hvordan oppleves det at en lagfører tar gode beslutninger? ➤ Hvilke konsekvenser får gode beslutninger? Blir det verdsatt? - Har du noen eksempler på lagførere som har tatt dårlige beslutninger? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hvordan oppleves det at en lagfører tar dårlige beslutninger? ➤ Hvilke konsekvenser får dårlige beslutninger? - Opplever du som lagfører å få selvstendige oppdrag? - | |
| | Casetrening | <ul style="list-style-type: none"> - Hvor stort fokus har dere på gode etiske beslutninger? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Benyttes casetrening med etiske vurdering hyppig? ➤ Opplever du at dette brukes før deployering under oppsetting? Hvilket utbytte gir dette? | |
| | Egen opplevelse av utdanningen | <ul style="list-style-type: none"> - Opplever du at lagførere blir tilstrekkelig ivaretatt i trening, utdanning og øving? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hvis ja, på hvilken måte? ➤ Hvis nei, på hvilken måte? | Disse spørsmålene er veldig spesifikke/lukkede spørsmål. Kan nyttes hvis respondentene ikke har |

| | | | |
|--------------------------------|--|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - Opplever du at du at lagføreren får forutsetninger for å lykkes som en god beslutningstaker? - Opplever du at det er nok tid til trening og utdanning av lagførere i avdelingen? - Hvis du hadde fått velge fritt, hvordan ville du prioritert utdanningen av lagførere? <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hvorfor ville du prioritert slik? - Hvordan ville du prioritert annerledes med utdanningen av lagføreren i avdeling? - Hvis du hadde bestemt, ville du prioritert annerledes med tanke på utdanning, trening og øving av lagføreres beslutningstaking? - Hvis man ser for seg en skala fra nybegynner til ekspert? Hvordan opplever du/lagførerne i avdelingen befinner seg? <ul style="list-style-type: none"> ➤ (Ekspert defineres som den beste lagføreren du har møtt) | berørt temaene tidligere i intervjuet. |
| Spesifikke spørsmål om metoder | | <ol style="list-style-type: none"> 1) Benytter dere taktiske beslutningsspill/TDGER i avdelingen? <ol style="list-style-type: none"> a. Hva ville effekten vært hvis du kunne brukt det i større grad? b. Hvilken effekt opplever du at dette har? 2) Tosidig modellbordøvelse/STEX? 3) Simulator 4) TØUT 5) Casetrening som på oppsetninger der man settes overfor dilemmaer osv. 6) | |

Vedlegg 3

Påkobling digital plattform

Her kommer mer informasjon om gjennomføringen av intervju i forbindelse med vår bacheloroppgave. Først oppsummerer vi kort prosjektets tema. Deretter vil vi ta for oss den praktiske informasjonen vedrørende selve gjennomføringen som skjer via en digital plattform.

Prosjektet er en del av vår bacheloroppgave og har sitt fokusområde på utdanning innen beslutningstaking på lagførernivå i Telemark bataljon. Det vi er interessert å snakke om er blant annet

- 1) Hva du mener kjennetegner det stridsfeltet vi utdanner, trener, øver og løser oppdrag på.
- 2) Hvordan dere overordnet gjennomfører utdanning, trening og øving i avdelingen.
- 3) Hvilke krav som stilles til lagføreren.
- 4) Hva dere tenker om beslutningstaking generelt og hos lagførere spesielt.
- 5) Hvilken rolle lagføreren har under oppdragsløsning.
- 6) Hva dere tenker om utdanning og trening av lagførere i avdeling.
- 7) Hvilke treningsmetoder (eksempelvis troppslanes, teknikktraining, casetrening, simulator, fullskala øvelser, modellbord og lignende) dere bruker under utdanning, trening og øving.
- 8) Hvordan dere driver evaluering av aktiviteter underveis og i etterkant.

Det er ikke nødvendig å gjøre noen store forberedelser, men over har du i hvert fall noen tema vi ønsker å prate med deg om.

Her kommer den praktiske informasjonen knyttet til selve gjennomføringen:

Du er satt opp til intervju ***dag den xx.yy klokken tt:tt.

- For å koble deg på intervjuet trenger du tilgang til en PC og et webkamera (ikke krise hvis du ikke har kamera).
- Du trenger ikke å laste ned noe. Før intervjuet starter kan du trykke på ctrl + [denne](#) for å koble deg til intervjuplattformen.
- Når du trykker på linken får du opp alternativene på bildet til



Download the Windows app

Use the desktop app for the best experience.



Continue on this browser

No download or installation required.



Open your Teams app

Already have it? Go right to your meeting.

høyre. Velg «continue on this browser».

-
- Gi deg selv et anonymt navn (1), aktiver kamera og lyd (2 og 3) og trykk «join now».
 - Da vil du møte oss på møteplattformen og vi starter intervjuet.
 - Intervjuet blir tatt opp i henhold til informasjon gitt i samtykkeerklæringen og brukt i oppgaven. Dette oppbevares på Krigsskolens ugraderte plattform og lydopptaket vil ikke være mulig å knytte til ditt navn. I oppgaven vil du bli omtalt som «respondent x» med tilhørende tjenestenivå. Alle data slettes ved prosjektets slutt.

