



FORSVARET
Forsvarets høgskole

Mentale skjevheter i Hæren

*En kvalitativ studie om kognitive bias i utførelsen av Hærens
plan og beslutningsprosess*

Lars Kristian Sandvik

Masteroppgave

Forsvarets høgskole

Høst 2023

Forord

«Når alt kommer til alt, sånn som nå, så får vi det til» (Respondent 6, personlig kommunikasjon, 2023, s. 10 om utførelsen av plan og beslutningsprosessen).

Respondentens refleksjon synes passende idet jeg selv reflekterer rundt eget arbeid med denne studien. Å kunne kvesse den kognitive øksa gjennom arbeidet med denne oppgaven har vært stimulerende og utviklende, samtidig som det understreker at det aldri er for sent å lære noe nytt. Det å kunne fordype seg i et slikt prosjekt som denne studien involverer en høy grad av mestring, samtidig som det har vært morsomt og givende.

Mange takk til Palle Ydstebø og Roy Halvorsen for gode fag-, metode og design råd underveis i prosessen.

Alle feil og mangler knyttet til denne studien er forfatterens ansvar alene.

Lars Kristian Sandvik
Elverum 16.11.2023

Sammendrag

Denne studien handler om kognitive bias og Hærens metode for plan og beslutningsprosesser. I flere historiske eksempler kan man lese at kognitive bias utgjorde en sentral rolle i hvorfor militære operasjoner mislyktes. I disse eksemplene er det ofte kognitive bias på det strategiske og politiske nivå som trekkes frem, herunder foranledningen til japanske angrepet på Pearl Harbor, den amerikanske intervensjon på Cuba gjennom Bay of Pigs hendelsen og den amerikansk ledede invasjonen av Irak 2003.

Denne studien har til hensikt å analysere og drøfte empiriske funn for å kunne beskrive i hvilken grad og hvordan kognitive bias påvirker utviklingen av militære planer på det taktiske nivå i Hæren i dag. Studien skal besvare dette gjennom følgende problemstilling;

I hvilken grad og hvordan påvirker kognitive skjevheter prosessen underveis i Hærens plan og beslutningsprosess?

Studien er en erfaringsbasert masteroppgave med en kvalitativ analyse av Hærens Plan- og beslutningsprosess basert på et intensivt design med observasjon og intervjuer av 6 fagekspert under utførelse av denne prosessen. Metodisk har studien fokusert på risikoen for kognitive feilslutninger i denne prosessen med vekt på et utvalg av relevante fagområder fra kognitiv psykologi: Gruppetenking, kognitiv lukking, bekreftelsesbias, ankerbias og kognitiv letthet. Gjennom et selektert teoretisk grunnlag har studiens data fra observasjon og intervju blitt analysert og drøftet. På bakgrunn av dette kan studien vise til at kognitive bias forekommer underveis i utøvelse av metoden i Hærens plan og beslutningsprosess. Samtidig som man dokumenterer empiri på at Hærens plan og beslutningsprosess som metode har mekanismer som i møtet mellom med aktørene og prosessen har potensialet til å redusere skadepotensialet.

Man trenger ikke være fagekspert innenfor kognitiv psykologi for å forstå skadepotensialet av kognitive bias underveis i en plan og beslutningsprosess. Man trenger heller ikke være fagekspert for å kunne treffe tiltak for å redusere effekten og grobunnen for slike kognitive skjevheter i prosessen.

Studien ønsker å rette oppmerksomheten på dette da kognitive bias forekommer ubevisst, og at det er gjennom bevisste tiltak at reduksjonen skjer.

Summary

This study is about cognitive biases and the Army's method for plan and decision-making. Throughout history there are several examples where cognitive biases have played a significant role in the failure of military operations. The majority of these case studies have a political or strategic perspective in their analysis, this includes examples of the Japanese attack on Pear Harbor, the American intervention in Cuba through the Bay of Pigs incident and the American invasion of Iraq in 2003.

The aim and intent of this study is to analyze and discuss empirical data in order to describe how and on what level does cognitive biases affect the development of military tactical plans in the Norwegian Army. The study will answer this through the following problem statement;

On what level and how does cognitive biases affect the process during the Army's plan and decision-making process?

The study is an experienced based master thesis with a qualitative analysis of the Army's plan and decision-making process, based on an intensive design including observation and interview of 6 subject matter experts during the execution of a plan and decision-making process. This study is methodically focused on the risk of cognitive biases during the process and concentrates on the following biases within cognitive psychology: Groupthink, cognitive closure, confirmation bias, anchor bias and cognitive ease.

Collected data from observation and interviews have been analyzed and discussed through a selective foundation of relevant theory. On this basis the study has shown that cognitive biases do appear during the application of the Army's plan and decision-making process. This study has on the other hand also shown that the Army's plan and decision-making process as a method do contain useful mechanisms that has the potential to reduce the risk of damage based on cognitive biases, when applied by design by the actors and the process itself.

It is not necessary to be a subject matter expert in cognitive psychology to understand the damage potential represented by cognitive biases during a military plan and decision-making process. Neither does it take a cognitive psychology expert to apply various measures to reduce the risk and the effects represented by cognitive biases in such a process. This study aims the attention towards exactly this perspective, because those who suffer from cognitive biases are more than often unaware of this and it is from awareness and precise targeting of this phenomenon that makes it possibly to reduce its effect.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	VI
1 Innledning	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2 PROBLEMSTILLING OG HENSIKT	3
1.3 BEGREPSAVKLARING	3
1.4 STUDIENS RELEVANS	4
1.5 STUDIENS OPPBYGGING OG DISPOSISJON	5
2. Analytisk og metodisk rammeverk	6
2.1 INNLEDNING	6
2.2 UNDERSØKELSESDSIGN OG FREMGANGSMÅTE	6
2.3 FEILKILDER, UTFORDRINGER OG AVGRENSINGER	7
2.4 BESKRIVELSE AV FREMGANGSMÅTEN	9
2.5 STUDIENS UTVALG	13
2.5.1 Teoriutvalg	13
2.5.2 Intervjuutvalg	13
2.6 DATAENES PÅLITELIGHET OG GYLDIGHET	14
2.7 FORFATTERENS FORFORSTÅELSE	15
2.8 ETISKE VALG	16
2.9 OPPSUMMERING	17
3. Teoretisk rammeverk	18
3.1 INNLEDNING	18
3.2 HEURISTIKK	18
3.3 TANKEPROSESSER I TO SYSTEM	19
3.4 KOGNITIVE BIAS	20
3.4.1 Gruppetenkning	21
3.4.2 Kognitiv lukking	22
3.4.3 Bekreftelses bias	23
3.4.4 Anker bias	24
3.4.5 Kognitiv letthet	25
3.5 OPPSUMMERING	25
4. Analyse og drøfting av studiens funn	27
4.1 INNLEDNING	27
4.2 GRUPPETENKNING	27
4.2.1 Endringsvilje	29
4.2.2 Informasjonsdeling og faglige diskusjoner	31
4.2.3 Selvsensurering	32
4.2.4 Bevare sosial harmoni	35
4.2.5 Delkonklusjon	36
4.3 KOGNITIV LUKKING	36
4.3.1 Prematurt avsluttet tankeprosess	37
4.3.2 Når kognitiv lukking motarbeider alternativer og stimulerer til negativitet mot utfordrende informasjon	39
4.3.3 Delkonklusjon	40
4.4 BEKREFTELSESBIAS	41
4.4.1 Årsaker til ulik situasjonsforståelse	42
4.4.2 Ignorerer informasjon	44
4.4.3 Delkonklusjon	46
4.5 ANKER BIAS	46
4.5.1 DELKONKLUSJON	49
4.6 KOGNITIV LETTHET	50
4.6.1 DELKONKLUSJON	53

4.7 OPPSUMMERING	54
5. Oppsummering og konklusjon	55
5.1 OPPSUMMERING	55
5.2 KONKLUSJON	57
5.3 VIDERE ANBEFALINGER	58
Litteraturliste	59
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	62
Vedlegg 2: Intervjuguide	66
Vedlegg 3: SIKT godkjenning av studien	68

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

“Fundamental to the Alliance’s ability to shape, contest and fight is expanding knowledge and understanding, with a view to ultimately achieving cognitive superiority. This understanding shall be connected across all-domains, enabled by technology, in order to maximize commanders’ ability to anticipate, think, decide and act” (NATO, 2021, s. 14)

I 2021 ble *The NATO warfighting capstone concept* (NWCC) lansert som NATOs nye visjon frem mot 2040. Visjonen skal ivareta og videreutvikle NATO som en overlegen militær og global forsvarsallianse. (NATO, 2021, s. 2). Slike visjoner og konsepter uttrykker ofte gode målsetninger og intensjoner som man skal utvikle sine strategier i tråd med. En av målsetningene i NWCC kom til uttrykk gjennom et *military instruments of power design* hvor man skulle *out-think, out-excel, out-fight, out-pace, out partner* og *out-last*. Dette beskrevet som *the 6 outs*. Dette skulle man oppnå gjennom fem utviklingsområder, deriblant gjennom *cognitive superiority* (NATO, 2021, s. 10–12). NATO beskriver altså i sin visjon frem mot 2040 at man skal tenke bedre enn motstanderen gjennom å være kognitivt overlegen.

Denne masteroppgaven adresserer nettopp dette aspektet i NWCC: *Cognitive superiority*, hvor man gjennom å oppnå *cognitive superiority* kan *out-think* motstanderen. Denne studien vil belyse aspekter rundt dette ved å anvende kognitiv psykologi i form av kognitive feilslutninger eller bias i forbindelse med militære plan og beslutningsprosesser. I denne innledningen vil studien ramme inn denne konteksten gjennom en beskrivelse av kompleksitet og metodikk i dagens plan og beslutningsprosesser på det taktiske nivå i Hæren.

En hæroffiser bør ha en god helhetsoversikt og evne til å finne kjernen i de oppgaver eller problem han eller hun er satt til å løse. Samtidig ser man en økende **kompleksitet** i dagens operasjonsmiljø. Aktører, terreng, domener og teknologi er noen faktorer som er i stadig utvikling og bidrar til denne økte kompleksiteten. På landmaktens taktiske nivå gjennomføres det kontinuerlig plan og beslutningsprosesser som en del av forsvarsplanverket av Norge. Samtidig trener og øver brigade og bataljonsstabene sin evne til å gjennomføre både forberedte og hurtige plan og beslutningsprosesser i et stadig skiftende operasjonsmiljø.

For bataljon, - og brigadestaber er det «*Stabshåndbok for Hæren – plan og beslutningsprosessen*» som er det gjeldende håndbok for hvordan prosessen skal drives og planer skal utvikles (Hærens våpenskole, 2021). Håndboken er blant annet bygget på NATOs *Comprehensive Operations Planning Directive* (COP-D) og er derfor gjenkjennbar i **metoden** som praktiseres hos Norges allierte.

Både stabshåndboken for Hæren og COP-D er utgangspunkter for hvordan å metodisk drive operasjonsplanlegging. Stabshåndboken for hæren beskriver en metodikk for operasjonsplanlegging. Plan og beslutningsprosessen som er beskrevet i håndboken er en av flere metodikker for å utvikle militære planer og er Hærens foretrukne metode for all operasjonsplanlegging (Hærens våpenskole, 2021, s. 1). Håndboken tar i begrenset omfang mål av seg til å inkludere kreativitet, team sammensetning og kognitive prosesser.

I en nylig podcast fra NRK URIX som omhandler utfordringen den ukrainske hæren har stått overfor i sommeroffensiven mot de russiske styrkene i Øst-Ukraina, siteres det fra «*War on the Rocks*» ved Michael Kofman at ukrainske styrker «struggle to coordinate action beyond the company level». Tidligere hærsjef Odin Johannessen uttaler om den ukrainske offensiven at slike militære operasjoner er som sveitsiske klokkeverk. En rekke små innsatser skal koples til riktig tid og sted. Han trekker videre frem viktigheten med samhold og samtrening for å bygge gode bataljoner og brigader (NRK, 2023). Dette kan bidra til å introdusere bataljons- og brigadenivået som nøkkelområdet for studien og samtidig sette scenen for den kompleksiteten det forholder seg til.

Bataljon, - og brigadestaben i Norge er små og utsettes ofte for relativt hyppige personellutskiftninger. Det er en risiko i seg selv fordi samtrening og kontinuitet, samt kjennskap på tvers av seksjoner og avdelinger, brytes opp. Dermed svekkes den institusjonelle metodekompetansen. Med slike utfordringer blir håndbøkene en gjenkjennbar og metodisk trygghet i hvordan taktiske avdelinger planlegger operasjoner. Problemstillingen for denne studien tar utgangspunkt i at under operasjonsplanleggingen på taktisk nivå i Hæren, så vil det å følge prosessen ofte være et mål i seg selv, siden prosessen fungerer som et metodisk kompass og koordinerende element i et komplisert operasjonsmiljø.

I små staber med varierende metodekompetanse og erfaring som planlegger for operasjoner med stor grad av kompleksitet, vil det være en kontekst som øker innslag og hyppighet av kognitive feilslutninger på individ og gruppe nivå. Heuristikk og mentale snarveier er en nødvendighet for at individ og grupper skal kunne fungere under tidspress og skiftende forutsetninger. Under slike omstendigheter vil det være fordelaktig å bevisstgjøre om og sikte på å redusere tendensen til kognitive feilslutninger under slike prosesser. Konsekvensen av en svak prosess vil med overveiende sannsynlighet resultere i en svak militær plan.

Militær operasjonsplanlegging skiller seg fra annen planlegging ved flere forhold. For det første planlegger man mot en aktivt tenkende og agerende motstander, som vil reagere på og bevisst tilpasse seg og kontre våre aktiviteter. Man planlegger også med risiko for tap av egne styrker og materiell, samtidig som man planlegger med å påføre en motstander tap av liv og materiell. En planprosess bygget rundt flere mentale feilslutninger kan bygge en plan som er basert på feilaktige og svake slutninger. En slik plan øker sannsynlighet for unødvendig tap og menneskelig lidelse. Under militær planlegging er med andre ord risikoen stor og konsekvensene dramatiske sett under planbegrepet generelt, noe som understreker behovet for å bevisstgjøre om feilslutninger.

1.2 Problemstilling og hensikt

Denne studien har som mål å se på hvordan kognitive feilslutninger manifesterer seg i militære plan og beslutningsprosesser. Videre hvordan dette fenomenets tilstedeværelse eller fravær har påvirket prosessen. Studien skal ikke undersøke effektivitet eller måloppnåelse i prosessen, men utforske funn som peker for eller imot mentale feilslutninger i plan og beslutningsprosessen.

Gjennom denne studien søkes å inspirere en bevissthet rundt egen og gruppens risiko for og tendens til å begå mentale feilslutninger. En bevissthet rundt egne kognitive svakheter er et steg på veien til å utvikle kognitiv overlegenhet.

Med dette som grunnlag skal studien søke å svare ut følgende problemstilling;

I hvilken grad og hvordan påvirker kognitive skjevheter prosessen underveis i Hærens plan og beslutningsprosess?

Forskningsspørsmål:

- Hvilke kognitive bias forekommer hyppigst under praktiseringen av Hærens PBP?
- Er planoffiserer bevisst egne mentale snarveier underveis i utøvelse av prosessen?

1.3 Begrepsavklaring

Problemstillingen beveger seg mellom to fenomener, den militære plan og beslutningsprosessen og kognitive bias. Derfor er det nødvendig å avklare en del sentrale begrep som vil være gjennomgående for studien. Enkelte begreper kommer til å bli ytterligere redegjort for i studiens kapittel tre.

Begrep	Forklaring
Kognitiv	Tanke-, oppfattelses-, og erkjennelsesmessig.
Heuristikk / mentale snarveier	Mental snarvei i tankeprosessen som forenkler valg og beslutningstaking.
Kognitive feilslutninger/bias	Ubevisst og systematisk feil i tankeprosessen.
Plan og beslutningsprosess (PBP)	Fem trinns metode for planutvikling.
Stabs og ledertrener (SLT)	Simulatorbasert trener for ledere og stab. Hvor militære planer kan utføres uten bruk av fysiske avdelinger.
Intelligence Preparation of the Operational Environment (IPOE)	Etterretningsstøtte til militære planer.
Telemark bataljon (TMBN)	En vervet kampavdeling I Brigade Nord.

For å sikre best mulig fly i denne studien vil kognitive bias, kognitive skjevheter, kognitive feilslutninger, mentale feilslutninger og mentale skjevheter være begrep som nyttes til å beskrive samme fenomen. De må derfor forstås med samme meningsinnhold.

1.4 Studiens relevans

Stabshåndboken for Hæren er en metodisk beskrivelse for planutvikling som ikke særskilt vektlegger det kognitive domenet, kreativitet eller den menneskelige faktoren som finnes i operasjonsplanleggerne.

Operasjonsplanleggeres forforståelse, forutinntatthet og tilbøyelighet for kognitive bias blir lite vektlagt under plan og beslutningsprosesser på taktisk nivå. Denne studien ønsker å belyse og aktualisere noen svakheter rundt dette teamet. Studien understreker at kognitive bias både eksisterer og påvirker prosessen på taktisk nivå. Målet med studien er å bidra til at den negative effekten av skjevheter reduseres ved å øke bevissthetsnivået om slike kognitive tankefeller.

I lys av Nato-visjonen om *cognitive superiority* er det etter forfatterens mening ikke irrelevant å tenke seg et tillegg til Hærens stabshåndbok som adresserer risikoen for kognitive feilslutninger. Det ønsker denne studien å bidra til. Et enkelt vedlegg som plangruppene kan gjennomgå for hvert trinn i prosessen. Studien tror at et slikt vedlegg kan skape bevissthet rundt kognitive bias og potensielt redusere deres påvirkning på prosessen. På denne måten vil studien være et lite grep i å strekke seg etter NATOs visjon om å utvikle og være kognitivt overlegen sin motstander.

1.5 Studiens oppbygging og disposisjon

Studien struktureres gjennom fem hovedkapitler som skal etablere en stringens som på best mulig måte bidrar til å svare ut problemstillingen. Alle kapitlene starter med en innledning og avsluttes med en oppsummering.

Kapittel 1: Innledning

Kapitlet starter med studiens bakgrunn som beskriver valg av studiens tema og problemstilling. Sentrale begrep og meningsinnholdet av disse blir presentert. Studiens relevans med aktualisering av fremtidig nytteverdi blir gjennomgått. Kapitlet blir oppsummert med en oversikt over hele studiens disposisjon.

Kapittel 2: Analytisk og metodisk rammeverk

Kapitlet innleder med en kort beskrivelse av de metodiske valg som er gjort og en gjennomgang av problemstilling og forskningsspørsmål som understøtter denne. Deretter blir det en redegjørelse om valgt forskningsdesign, fremgangsmåte, utfordringer og avgrensninger i metoden, utvalg av teori og empiri, etiske valg og forfatterens forforståelse.

Kapittel 3: Teoretisk rammeverk

Kapitlet redegjør for studiens sentrale teori og beskriver hvilket meningsinnhold studien gir ulike begrep. Det teoretiske rammeverket blir verktøyet som studien fortolker og analyserer data ut ifra.

Kapittel 4: Analyse og drøfting

Kapitlet vil analysere og drøfte funnene kartlagt gjennom datainnsamling og observasjon og være det kapitlet som i hovedsak svarer ut problemstillingen. Dette vil gjøres i konteksten av det teoretiske rammeverket som er beskrevet i kapittel 3. Hovedfokuset vil være å svare ut problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål, ved hjelp av en analytisk strukturering og kategorisering av innsamlet empiri.

Kapittel 5: Oppsummering og konklusjon

Kapitlet vil oppsummere funnene, konkludere studien og gi et frempek mot fremtidig forskning.

2. Analytisk og metodisk rammeverk

2.1 Innledning

«En metode er en fremgangsmåte, et middel for å løse problemer og komme frem til ny kunnskap»(Furseth & Everett, 2020, s. 137).

Dette kapitlet vil ta mål av seg til å belyse og forklare de valg av metode som er gjort i utgangspunktet for studien og hvordan de er anvendt og videreutviklet underveis. Utfordringen har vært å identifisere det sett med metoder og teknikker som i best mulig grad gir relevante, etterrettelige og nyttige svar på problemstillingen. Kompleksiteten innenfor temaet operasjonsplanlegging og kognitiv psykologi ledet til en kvalitativ metode ved bruk av intervju, dokumentanalyse og observasjon som kildegrunnlag. Studien skal svare ut hvordan noe henger sammen gjennom å søke dybde og nyanser i data. Følgende eksplorerende problemstilling ligger til grunn for denne studien.(D. I. Jacobsen, 2022, s. 66).

Problemstilling:

I hvilken grad og hvordan påvirker kognitive skjevheter prosessen underveis i Hærens plan og beslutningsprosess?

Forskningsspørsmål:

- Hvilke kognitive bias forekommer hyppigst under praktiseringen av Hærens PBP?
- Er planoffiserer bevisst egne mentale snarveier underveis i utøvelse av prosessen?

2.2 Undersøkellesdesign og fremgangsmåte

En kvalitativ metode med et intensivt design er hovedrammen for hvordan studiens problemstilling er besvart. Studien baseres på eliteintervju av seks fagekspertter innenfor plan og beslutningsprosessen i Hæren. Et intensivt design beskriver hvordan man går i dybden av et fenomen med relativt få kilder. Samtidig så vil et intensivt design hjelpe studien med å beskrive den grad av detaljer og nyanser i hvordan fenomenet opptrer i virkeligheten. Studien er virkelighetsnær gjennom

å være representativ for virkelige føringer for Hærens PBP. Samtidig ved at det primære datagrunnlaget kommer fra fagekspertene og deres forståelse av planprosessen, egen og gruppens rolle i prosessen (D. I. Jacobsen, 2022, s. 99–100).

For denne studien var dybde og utvalget av relativt få kilder et avgjørende valg for å oppnå en dypere og mer detaljert forståelse og potensielt ny kunnskap om planprosesser og kognitive bias. Plan og beslutningsprosesser (PBP) er i seg selv komplekse i den forstand at de involverer mange fagfelt, personer og store mengder data. Kognitive bias er komplekse i den forstand at de forekommer ubevisst og ofte representerer etablerte tankemønstre som ikke ofte utfordres. Fenomenets kompleksitet ble derfor også avgjørende for valget av et intensivt design.

I designet kombinerer studien en dokumentanalyse for å sette et teoretisk rammeverk for en deduktiv tilnærming gjennom datainnsamling i form av intervju. På denne måten skal den deduktive tilnærmingen bistå i å avkrefte eller bekrefte det teoretiske rammeverket (D. I. Jacobsen, 2022, s. 37–38).

Observasjon av utvalget underveis i plan og beslutningsprosessen var også en del av studiens metodiske tilnærming. Hensikten med observasjon var primært ikke datainnsamling, men et verktøy for å bygge kontekstuell forståelse og ekspertise i forkant av intervju. Observasjonsteknikken som ble benyttet, var en åpen og ikke-deltakende observasjon. En skjult observasjon lot seg vanskelig gjennomføre både med tanke på lokale forhold som arbeidsmiljø, samt kompliserende forhold rundt samtykke. Ikke-deltakende observasjon ble gjennomført ved at forfatterens tilstedeværelse ble informert om gjennom informasjonsskrivet og en fem minutters presentasjon av studien ved starten av plan og beslutningsprosessen. Observasjonen ble foretatt i planprosessens naturlige omgivelser. Siden observasjonen foregikk over hele planprosessens varighet (fem dager) er det en rimelig antagelse at observatøreffekten ble redusert. Dette fordi observatøren ble en naturlig del av omgivelsene underveis i prosessen. Dette taler igjen for at informasjonen som ble observert, ble mer pålitelig (D. I. Jacobsen, 2022, s. 183–186).

2.3 Feilkilder, utfordringer og avgrensinger

Feilkildene ved et intensivt design er mangelen på bredde i utvalget. Det vil representere en representativitetsrisiko. I tillegg vil det faktum at et lite utvalg av en større populasjon med vårt utgangspunkt vil kunne hindre viktige forekomster i restpopulasjon i å komme til syne. Det er likevel

et bevisst valg i denne studien ut fra de begrensninger som gjelder, er utsiktene til å oppnå nyttige resultater med intensivt design, større enn en antatt mer overflatisk studie med ekstensivt design. En større bredde av respondenter, samt økt anonymisering av disse, vil opplagt være et fruktbart spor for ytterligere utforskning av studiens problemstilling. Denne studiens tidsramme tillot ikke en slik kombinasjon.

Risikoen for prediksjon og årsaksforklaring basert på små utvalg, er godt beskrevet bl.a. i kapittel 10 i Daniel Kahnemans populærvitenskapelige "Thinking fast and slow" (Kahneman, 2011), i underkapitlet "The law of small numbers". I tillegg til risikoen for store utslag i misvisende retning, gjelder det kjente illusjonspotensialet i WYSIATI (What you see is all there is). Men i denne studien gjelder kartlegging av skjevheter i prosessen som forekommer i utvalget, og evt. hvordan/hvorfor de oppstår akkurat der. Den påberoper seg ikke alminnelig representativitet.

Forfatteren var også mer faglig komfortabel og trygg på å gjennomføre studien gjennom en kvalitativ metode med et intensivt design. Denne tryggheten reflekterte antagelsen om at forfatteren kunne fremstille bedre forskning ved bruk av en kvalitativ metode, fremfor en kvantitativ. I Cynefin-modellen (se kapittel 3 Teori) omtales domenet "complicated", ofte referert som "known unknowns". Feilkildene i metodevalget for denne studien kan sies å tilhøre dette begrepsområdet. Forfatterens metodekompetanse beror på to søyler, hvorav den ene er representert gjennom forsvarets skolehus med bachelor og master som utdanningsnivå. Den andre søyle for metodekompetanse er erfaringsbasert gjennom plan og beslutningsprosesser med ulike design og metode tilnærminger. Den erfaringsbaserte metodekompetansen deler flere likhetstrekk med den kvalitative og skaper derfor en faglig trygghet i denne studien.

Tidsrommet for studien la en stor begrensning på hvilke avdelinger i Hæren som var tilgjengelige. For studien var det avgjørende at datainnsamlingen ble gjort i forbindelse med en planprosess. Dette for å kunne innhente data fra respondentene med så fersk erfaring som mulig. Det var tre avdelinger som hadde planlagt å gjennomføre en plan og beslutnings prosess i forkant av en større stabs og ledertrening, i samme periode som studien skulle gjennomføres. I realiteten gjenstod egentlig bare en avdeling som skapte tilstrekkelig rom for forberedelser i forkant og god nok tid til analysen av data i etterkant.

Underveis i datainnsamlingen og analysen av rådata ble også denne studien utsatt for den hermeneutiske spiral(D. I. Jacobsen, 2022, s. 208). Flere markører og utsagn talte for at autoritetsbias burde vært en del av det teoretiske rammeverket. At autoritetsbias kan ha en grobunn i militære organisasjoner som er hierarkisk organisert og hvor sjefens rolle står sentralt, virker ikke usannsynlig.

Forfatteren opplevde det også som problematisk «å male blinken etter at pilen var skutt», ved å tilpasse studien etter funn som studien i utgangspunktet ikke skulle undersøke (Nyeng, 2012, s. 21). Samtidig var funnene sterkt bundet til allerede eksisterende tema, problemstilling og forskningsspørsmål så en inkludering av dette bias ville ikke vært et brudd på godt forskningsarbeid. Avgjørelsen ble likevel at denne oppdagelsen kom for sent i prosessen og ble derfor besluttet å ikke utforske videre. En inkludering av autoritetsbias ville blitt utfordrende da full anonymisering av en enkelt avdelings sjef og ledere er svært vanskelig, om ikke umulig.

2.4 Beskrivelse av fremgangsmåten

Innledningsvis startet interessen for temaet under et artikkelseminar i regi av Forsvarets Høgskole (FHS). Her ble artikkelen *“Thinking more rationally: Cognitive biases and the joint military appreciation process”* diskutert (Dobson-Keefe & Coaker, 2015). Derfra oppsøkte forfatteren flere kilder som beskrev problemstillingen og fenomenet kognitive skjevheter primært igjennom anbefalinger fra andre kollegaer og kildehenvisninger igjennom publikasjoner. Nysgjerrigheten på kognitive bias kombinert med forfatterens tidligere erfaring med plan og beslutningsprosesser som planoffiser ble som følge av dette utgangspunktet for valg av tema for denne studien.

To forhold gjorde det innledende litteratursøket og dokumentanalysen krevende. På den ene siden skulle studien undersøke et for forfatteren, relativt ukjent fagområde. Dernest skulle relevant litteratur og teori selekteres til studien. Å skille mellom relevant og ikke relevant litteratur er en nødvendig og viktig innfallsvinkel for slike studier, men kan av naturlige grunner oppleves krevende og forvirrende i startfasen (Furseth & Everett, 2020, s. 104).

Forfatterens bakgrunn og kjennskap til Hæren gjorde Hærens avdelinger til et naturlig valg for studien. Utgangspunktet for å selektere hvilken avdeling som ville være relevant for studien ble tatt i samråd med Hærens Våpenskole, som tilrettelegger og tilbyr stabs- og ledertrening (SLT) for Hærens avdelinger. Telemark bataljon (TMBN) på Rena ble vurdert som mest hensiktsmessig med tanke på tid og rom faktoren. Tidsmessig så var TMBNs planprosess plassert slik at den ga mest tid for analyse av data og etterarbeid. TMBNs plassering på Rena innebar også mindre reising og utgifter i forbindelse med datainnsamlingen.

At TMBN som bataljonsstridsgruppe består av utelukkende helprofesjonelle soldater og ikke er vernepliktbasert var også fordelaktig av to grunner. For det første har bataljonen over tid fått satt sin

standard for gjennomføringen av plan og beslutningsprosess, uten å måtte tilpasse stridshjulet med tanke på verneplikt. Eksempelvis fikk TMBN hele fire gjennomføringer i stabs og ledertreneren under treningsåret 2021-2022. For det andre så stiller bataljonen ofte bidrag til internasjonale operasjoner, innsats og beredskap. Dette medfører en økt hyppighet i bruken av metoden plan og beslutningsprosess. Samtidig som bataljonen må beherske metoden godt, så må den ofte justere anvendelsen av metoden i den hensikt å tilpasse seg en multinasjonal organisering. Dette er best eksemplifisert gjennom TMBNs deltagelse i NATO beredskap som en del av Very High Readiness Joint Task Force (VJTF) (H. B. Jacobsen, 2023). Dette innebærer at språk, metodikk og teknikk må tilpasses for å være interoperabel i en multinasjonal beredskapsstyrke. Dette er forhold som taler for en høy metodekompetanse innad i Telemark bataljon.

Studien må derfor leses som en analyse av PBP innenfor en kontekst med godt trente og profesjonelle mannskaper med et operasjonsområde som spenner fra det nasjonale til det internasjonale.

Når det gjelder studiens teoretiske tilnærming, har noen teoriområder i utgangspunktet pekt seg ut som mer relevante enn andre. Eksempelvis ble kognitive biaser som «kognitiv lukking» og «gruppetenkning» tidlig markert som relevant for studien. Disse er tidligere påvist i grundige analyser av militære organisasjoner og sannsynligheten for å oppdage disse formene for bias er derfor stor. (Dobson-Keefe & Coaker, 2015) (Beadle, 2016). Det samme kan sies om behovet for å adressere dem med en viss tyngde i en studie som denne.

Disse presiseringer, hensyn og betraktninger bidro til å utvikle en intervjuguide (vedlegg 2). Intervjuguiden var basert på en åpen struktur med tema, fast rekkefølge og kun åpne svar (D. I. Jacobsen, 2022, s. 166). Hensikten med intervjuet ble forklart igjennom informasjonsskrivet (vedlegg 1), studiens hensikt ble også gjentatt muntlig for respondentene. Studien valgte bevisst å kommunisere hensikten åpent, men holde spørsmålsformuleringene skjult. Dette på bakgrunn av at studien undersøker tematikk og spørsmål knyttet til det ubevisste (D. I. Jacobsen, 2022, s. 169) Intervjuguiden ble godkjent av SIKT (vedlegg 3) og etter hvert Forsvarets forskningsnemnd.

Arbeidet med teoriutvalget bidro naturlig nok til skrittvis økning av fagkompetanse hos forfatteren innenfor kognitiv psykologi. Dette medførte flere tilfeller av endring som reflekteres i den hermeneutiske spiral (D. I. Jacobsen, 2022, s. 208). Blant annet ble tematittel endret, problemstilling og forskningsspørsmål justert. Dette er ikke uvanlig, men dog presiseres det likevel at problemstillingen og forskningsspørsmålene ikke på noen måte ble endret på eller justert etter at datainnsamlingen var gjort. Tilfanget av store mengder rådata utfordret ikke den metodiske

integriteten og hensynet til prinsippet om redelighet i godt forskningsarbeid i forbindelse med denne studien (Nyeng, 2012, s. 21).

Datainnsamlingen ble gjennomført i tidsrommet 26.09.23 – 04.10.23. ved Rena leir. TMBNs plan og beslutningsprosess hadde pågått i to dager før første intervju ble iverksatt. Dette for å sikre at respondentenes kjennskap til prosessen var aktivisert og analysearbeidet var iverksatt. Intervjuene startet med personlige spørsmål knyttet til respondentens rolle/funksjon og tjenestetid Hæren. Deretter åpnet intervjuet opp for respondentens generelle betraktninger om hvordan plan og beslutningsprosessen fungerte. Dette åpnet videre for bruken av intervjuguiden og dens kategorisering med åpne spørsmålsstillinger. Her kunne respondentene snakke relativt fritt rundt deres betraktninger og opplevelser innenfor tematikken.

Intervjuguiden hadde tidligere vært revidert flere ganger for å finne en så nøytral spørsmålsterminologi som mulig, Den tradisjonelle utfordring i slike prosesser er å unngå "intervju- eller forskereffekt». Det er tunge teoretiske føringer for dette dilemmaet, i nyere tid ofte spunnet rundt problemet med å forholde seg til det filosofiske deltaker/tilskuer-paradokset. Hvordan skal en forsker unngå å gå i "som du roper i skogen får du svar"-fella (D. I. Jacobsen, 2022, s. 251). Følgelig var nøytraliseringen av forskerperspektivet og innspillet mot informantene og den taktiske utforming og gjennomføring av intervjuene sterkt vektlagt.

Dette åpnet for en så god som mulig eksplorerende tilnærming, hvor flere ikke planlagte oppfølgingsspørsmål ble utforsket.

Dette var bakgrunnen for hvorfor intervjuguiden ble semistrukturert med forhåndskategoriserte temaer og kun åpne svar. På den ene siden medførte dette at intervjuet fulgte kategoriseringen som var ønsket utforsket. Samtidig kunne respondentene snakke tilnærmet fritt rundt temaene, slik at man tilrettela for flere innfallsvinkler på hvert tema.

Det ligger i kortene at valget av denne intervjuformen for denne studien vil være utfordrende. Man ønsker ikke å forlede respondenten med for definerende og lukkede spørsmål, derfor stiller spørsmålene store krav til respondentens refleksjon rundt egen rolle og forutsetninger for å avdekke ubevisste handlingsmønstre. Likeledes er det en utfordring for intervjuer samtidig å holde seg i bakgrunnen og opptre nøytralt og dermed tilrettelegge for frie refleksjoner, og samtidig bidra til å lokke frem potensialet i hver respondent i den retning man ønsker å utforske.

Alle seks intervju ble gjennomført ansikt til ansikt med respondenten på deres faste arbeidsplass med en varighet på rundt 45-60 minutter pr. intervju. Digitale intervju ble vurdert, men forkastet fordi studien ønsket intervju som understøttet en god flyt i samtalen, etablering av tillit, åpenhet og konsentrasjon rundt intervjuet. Med ansikt til ansikt intervju ble det lettere for intervjuer å etablere kontroll over intervjusituasjonen og forfølge svar som beskrev ubevisste handlingsmønstre og reaksjoner (D. I. Jacobsen, 2022, s. 165). Samtidig ble intervjuprosessen bedre tilrettelagt for en naturlig og åpen utveksling av informasjon uten flere formelle føringer og foranstaltninger enn lydopptakene.

Lydopptak ble gjort i henhold til retningslinjene fra SIKT-kunnskapssektorens tjenesteleverandør. Lydfilene ble anonymisert og navneliste ble ikke koblet til lydfilene. Dette ble gjort slik at navn ikke kan kobles til lydfil. Skriftlig samtykke ble innhentet fra alle respondentene. Direkte sitat fra intervjuene som brukes i oppgaven er transkribert. Lydfilene er tilgjengelige under hele forskningsprosessen og vil bli slettet når studien er ferdig. Etter innhenting ble studiens rådata transkribert og strukturert. Til støtte under transkriberingen var lydopptakene uunnværlige, samtidig som transkriberingsfunksjonen i Microsoft Word ble nyttet.

Studien vurderte et eget analysekapittel for de empiriske data fra respondentene. Dette ble vurdert på bakgrunn av ønske om stringens og oversiktighet i presentasjonen av data. Imidlertid ble karakteren av rådata preget av den metodiske åpenheten og fremsto lite umiddelbart anvendelig for denne type strukturert tilnærming per se. Det ble derfor opp til drøftingsmetoden å tilføre rådataene struktur i retning systematiserte og relevante innspill til problemstillingen. Følgelig ble stringens og oversiktighet ivaretatt gjennom en strukturering av drøftingen (Busch, 2018, s. 66–67).

Tilnærmingen til analysen av rådata var en deduktiv innholdsanalyse hvor strukturen baserte seg på en kategorisering som gjenspeilet det teoretiske grunnlaget og de teoretiske hovedbegrepene gjennom intervjuguiden. Her ble studiens rådata videre strukturert gjennom tilordning av tekst til de ulike begrepskategoriene. (D. I. Jacobsen, 2022, s. 221–226). Studiens kapittel 4 analyse og drøfting ble i hovedsak styrt av problemstillingen og forskningsspørsmålene. Samtidig som begrepsstrukturen er gjenkjennbar fra studiens kapittel 3. Underveis i analysen ble delkonklusjonene viktige produkt som tillot ordnet progresjon i sammenfatningene og relativt rask og effektiv oppsummering i studiens kapittel 5.

2.5 Studiens utvalg

2.5.1 Teoriutvalg

Utvalget av teori til denne studien har basert seg på å danne et generelt og effektivt rammeverk som tillot analyse av data på en tilfredsstillende måte. Studien er bevisst at det teoretiske grunnlaget kan gå i forskjellige retninger. Mens Kahneman og Tversky gjennom sitt *heuristics and bias*-program vektlegger en analytisk og rasjonell tenkemåte, fremfor en hurtig og intuitiv tenkemåte, velger Gigenrenzer og Gladwell en mer positiv tilnærming og tolkning av en intuitiv måte å tenke på og handle deretter. Hærens plan og beslutningsprosess er en metodisk og analytisk prosess, det har derfor vært naturlig for denne studien å selektere teori som best forklarer en rasjonell og analytisk måte å tenke på under en slik prosess.

Studien har vektlagt anerkjent forskningsbasert litteratur som kunne gi studien det nødvendige rammeverket for å tolke og analysere data og empiri fra intervjuobjektene. Troverdigheten i studiens teoretiske rammeverk vil også bidra til å heve studiens validitet og eksterne gyldighet. Der hvor flere kilder beskriver og forklarer et begrep eller fenomen tilnærmet likt, har valg av kilde basert seg på større entydighet i forklaringen. Det teoretiske rammeverket er i sin helhet beskrevet og redegjort for i studiens kapittel 3.

Utvalget av kognitive bias er basert på forekomst og hyppighet i det teoretiske utvalget. Utvalget består av kognitive bias som ofte, men ikke eksklusivt har vært representert i prosess og grupper. Kognitive bias med militær relevans har vært prioritert og tidligere forskning som har identifisert forekomsten av kognitive bias i en militær kontekst har blitt vektlagt.

2.5.2 Intervjuutvalg

Utvalget av respondenter i denne studien var formålsstyrt og ikke basert på tilfeldighet. Det vil si at studien antok at utvalget som primærkilder kunne bidra med best informasjon for å svare på studiens problemstilling (D. I. Jacobsen, 2022, s. 195–196). Studiens utvalg av respondenter var basert på frivillighet. Alle forespurte aksepterte deltakelse og det ble ikke nødvendig å justere utvalget underveis i innsamlingen. Bakgrunnen for utvalgets seleksjon var utelukkede basert på tjenestetilling og funksjon i planprosessen. Utvalget bestod av seks fageksperter, herunder;

-
- Etterretningsoffiser/befal
 - Operasjonsoffiser/befal
 - Logistikkoffiser/befal
 - Sambandsoffiser/befal
 - Samvirkeoffiser/befal artilleri
 - Samvirkeoffiser/befal ingeniør

Disse seks fagekspertene har en sentral rolle under PBP. De skal i prosessen bidra med faglige vurderinger og bidra med analysearbeid innenfor sine respektive fagområder. Utvalget ble også foretatt for å sikre at alle feltfunksjonene i landmakten ble representert (manøver, ildstøtte, etterretning, beskyttelse, luftvern, logistikk og kommando)(Forsvarsstaben, 2004, s. 55). Svakheten i utvalget opp imot feltfunksjonene er først og fremst knyttet til luftvern. Denne fagkompetansen er en kjent organisatorisk og systematisk utfordring i Hæren. Studien vurderte flere respondenter, men for å holde tidsforbruket og datamengden på et håndterlig nivå, ble seks respondenter vurdert som adekvat for studiens hensikt(D. I. Jacobsen, 2022, s. 162–163). Det ble derimot satt av noe tid for eventuelle nye eller gjentatte intervju etter dataanalysen. Dette for å muliggjøre for en potensiell *snøballmetode* av datainnsamling som følge av funn under de første intervjuene (D. I. Jacobsen, 2022, s. 197).

2.6 Dataenes pålitelighet og gyldighet

De norske bataljons og brigadestabene er relativt små sammenlignet med andre nasjoner, derfor er det et lite utvalg av operasjonsoffiserer og befal å intervju. Semistrukturerte åpne intervju med nøkkelpersonell med god helhetsoversikt over planprosessen var ønskelig. Dette fordi de ville utgjøre førstehåndskilder med god kompetanse på PBP, noe som igjen ville kunne gi studien potensielt høy intern gyldighet. I kraft av sin gode kompetanse innenfor PBP ble det vurdert at den enkelte planoffiser og befal ville kunne bidra med bevisst refleksjon i etterkant rundt sin egen rolle og eventuelt avdekke egne bias i prosessen som ikke ble oppdaget under selve prosessens forløp. En slik refleksjon ville styrke studien siden kognitive bias er ubevisste, og dybden i svarene til respondentene ville i så måte bli avgjørende(D. I. Jacobsen, 2022, s. 240–241).

Samtidig som PBP er standardisert for alle av Hærens avdelinger så vil det være rimelig å anta at studien også ville kunne bidra til stor grad av ekstern gyldighet (D. I. Jacobsen, 2022, s. 255–256). Utvalget av intervjuobjekter har både nærhet til og kunnskap om fenomenet plan og beslutningsprosessen i seg selv, men også om gruppen som utførte prosessen. Derfor vil respondentene i intervjuutvalget som førstehåndskilder kunne gi svært pålitelige og sannferdige data til analyse. Dette vil kunne gi studien høyere troverdighet og reliabilitet. (Furseth & Everett, 2020, s. 143–144).

2.7 Forfatterens forforståelse

Denne studien baserer seg på at forfatteren som offiser i Hæren, studerer en avdeling i Hæren. Dette vil blant annet gi forfatteren av studien en *kontekstuell ekspertise*. Dette har bidratt til en skjerpet bevissthet rundt hvilke fordeler og ulemper en slik ekspertise innebærer. Spissformulert vil det å være tett innvevet i en kultur og erfaringsverden som forsvaret, være en risiko for å henfalle til kognitive skjelheter som for eksempel gruppetenking. Dette vil oftest være lettere å se fra utsiden. På den andre siden vil mangelen på innsikt i Forsvarets faglige kriterier være en risiko sett utenfra. Generelt sagt er det viktig å være seg bevisst perspektiv og synsvinkel. (D. I. Jacobsen, 2022, s. 59–60).

Forfatteren av denne studien har nærhet til utvalget gjennom kjennskap til avdelingen og respondentene. Dette er nesten uunngåelig for en hæroffiser som forsker internt i Hæren. Samtidig har det blitt gjort flere bevisste valg for å redusere «intervjueffekten» gjennom blant annet at samtalene har funnet sted hos utvalget på deres premisser, forfatteren står ikke i kommandorelasjon til noen i intervjuutvalget og intervjuene har vært semistrukturerte uten å bli pågående (D. I. Jacobsen, 2022, s. 251).

Forfatterens bakgrunn, fag-, og metodekompetanse har også bidratt til å velge ut og vurdere det teoretiske grunnlaget som studien bygger på. Her har forfatterens perspektiv som offiser bidratt med kritisk vurdering av hvilket teoretisk grunnlag som var mest hensiktsmessig for denne studien og dens problemstilling. Spesielt vektlagt ble kognitive bias som forfatteren kjente seg igjen i eller hadde erfaring med fra prosessarbeid.

For denne studien kan man argumentere for at forfatterens forforståelse og nærhet til utvalget, prosessen og fenomenet bidrar positivt til studiens pålitelighet. Gjennom forfatterens unike

forståelse gis det mulighet for å tolke stemning, stammespråk og non-verbale uttrykk som bidrar til korrekt tolkning av data som samles inn.

2.8 Etiske valg

Denne studien har ikke krevd eller gitt tilskyndelse til tungtveiende etiske overveielser. Den største vurderingen er knyttet til anonymisering av respondentene. Studien skulle ikke vurdere eller utfordre noen av respondentenes kunnskap eller erfaringsnivå i plan og beslutningsprosess. Siden studien omhandler ubevisste prosesser og handlinger, gjenstår det potensielt en rest sannsynlighet for at enkelte funn kan oppleves som ubehagelige for den enkelte. Derfor ble det valgt å praktisere full anonymisering av respondentene.

Studien skulle også observere utvalget under gjennomføringen av plan og beslutningsprosessen. Hvis en slik observasjon hadde foregått skjult, hvor utvalget ikke hadde visst om observasjonen, ville det representert det etiske dilemmaet ved å forske på mennesker som ikke har gitt sitt samtykke til det. (D. I. Jacobsen, 2022, s. 184).

Til sist er studiens tema i natur lite sensitivt. Studien skal ikke vurdere utvalgets evner eller ferdigheter under en planprosess. Liten grad av sensitivitet reduserer utvalgets egen motivasjon til å pynte på sannheten eller unnlate å dele informasjon. Det er forfatterens inntrykk at det kan forekomme tilfeller hvor det går prestisje i oppfatninger og meninger. Dette skal normalt skjerpe appetitten på dypanalyse av skjevheter. På den annen side er bevisstheten om at fenomenet eksisterer og er svært skadelige for forsvarsevnen, en dyp felles motivasjon til å avdekke dem og uskadeliggjøre dem. En slik motivasjon for å delta på åpne premisser i studien søkes tilrettelagt gjennom informasjonsskriv (vedlegg 1) og innledende samtale i forkant av intervju.

Studien har godkjenning fra SIKT -kunnskapssektorens tjenesteleverandør (vedlegg 3) og forsvarets forskningsnemd. Studien har blitt gjennomført i tråd med deres retningslinjer og pålegg.

2.9 Oppsummering

I dette kapitlet har studiens metodiske valg og fremgangsmåte blitt redegjort for. Samtidig har kapitlet søkt å peke på studiens metodiske svakheter og hvilke korrigerende og avbøtende tiltak som kunne være aktuelle for å øke studiens gyldighet og troverdighet.

3. Teoretisk rammeverk

3.1 Innledning

Dette kapittelet vil redegjøre for teori og begrep som er sentrale for denne studien. Det teoretiske grunnlaget er valgt ut ifra sin relevans for studiens tema og problemstilling. Kapitlet vil bidra med et faglig begrepsapparat for argumentasjon og styre den analytiske vinklingen. Kapittelet må derfor forstås som rammeverk for studiens kapittel 4, hvor innsamlet data har blitt analysert og drøftet. Dette kapittelet vil tidvis peke mot alternativ teori for å belyse utfordringer og mulige konflikter i det teoretiske grunnlaget. Dette for å minne om og utvide perspektivet til andre retninger og tolkninger av det teoretiske grunnlaget, uten at dette har blitt rom for å vektlegge det i denne studien. Avslutningsvis vil kapittelet oppsummere grunnlaget og rammene for studiens analyse og drøfting.

3.2 Heuristikk

Heuristikk er en fagterm for en kognitiv effektiviseringsprosess med en viss kvalitetsrisiko. Heuristikker blir ofte omtalt i samme kontekst som mentale bias, mentale snarveier og feilslutninger, men heuristikker må ikke forveksles med disse. Heuristikker blir ofte referert til som «tommefingerregler», som avhjelper individ med å redusere kompleksitet for å kunne foreta beslutninger. Begrepet har gresk opprinnelse: «*heuresis*» for «*opdagelse*» (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, s. 454).

Heuristikker kan eksemplifiseres gjennom Kahnemans forklaring på to relativt gjenkjennbare heuristikker som er hyppig brukt. Når et individ blir møtt av vanskelige spørsmål så vil dette individet generelt tendere mot å henfalle til enten tilgjengelighets- (*availability heuristics*) eller representativitetsheuristikk (*representativeness heuristics*). Forskjellen mellom disse ligger i at tilgjengelighetsheuristikk fokuserer på hva som er til stede av informasjon i det øyeblikk en beslutning skal tas (og neglisjerer potensielt vital informasjon mer i bakgrunnen eller utenfor øyeblikkets rekkevidde). Mens representativitetsheuristikk fokuserer på at man i beslutningsøyeblikket tolker virkeligheten ut fra kjente prototyper som ikke nødvendigvis er representative for det som fremtrer av informasjon i beslutningsøyeblikket (Gilovich et al., 2002, s. 53).

Siden denne studien for det meste omhandler kognitive bias så vil Gerd Gigerenzers beskrivelse av heuristikk være nyttig og fruktbar. Han beskriver heuristikk som flere strategier som ignorerer informasjon i den hensikt å foreta raske, adekvate og fornuftige beslutninger. Heuristikker gir et

tilfredsstillende svar, fremfor et antatt mer nøyaktig svar gjennom mere komplekse og analytiske metoder (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011, s. 454).

Felles for både Kahneman og Gigerenzer er at heuristikker er intuitive og nyttes for å forenkle mentale prosesser, slik at individer er i stand til å ta raske og rasjonelle slutninger til både enkle og mere komplekse spørsmål.

Denne studien kommer til å nytte både begrepet heuristikk, tommelfingerregel og mentale/kognitive snarveier. Disse begrep og betegnelsene vil i alle tilfeller falle under det teoretiske begrepsapparatet heuristikk. Dette gjenspeiles også i teori som denne studien legger til grunn.

3.3 Tankeprosesser i to system

I kognitiv psykologi omtales to nivåer for å beskrive hvordan hjernen prosesserer informasjon og foretar valg. Begrepene for disse nivåene nyttes for å beskrive hvordan mentale prosesser utspiller seg. Disse nivåene betegnes ofte som system 1-tenkning og system 2-tenkning. Noen ganger beskrives forskjellene mellom disse metodene som henholdsvis rask og langsom tenkning. Disse nivåene vil bli anvendt i studien med tilsvarende meningsinnhold.

Kahneman beskriver system 1-tenkning som en intuitiv prosess hvor tenkingen forløper hurtig og automatisert. System 1-tenkning appliseres når graden av kompleksitet er lav og reduserer/effektiviserer den mentale belastningen ved å foreta relativt enkle valg og prosesser.

Eksempler på system 1-tenkning er å orientere seg etter lydobservasjoner, forstå enkle setninger og utføre av mindre krevende arbeidsoppgaver (Kahneman, 2011, s. 20–21).

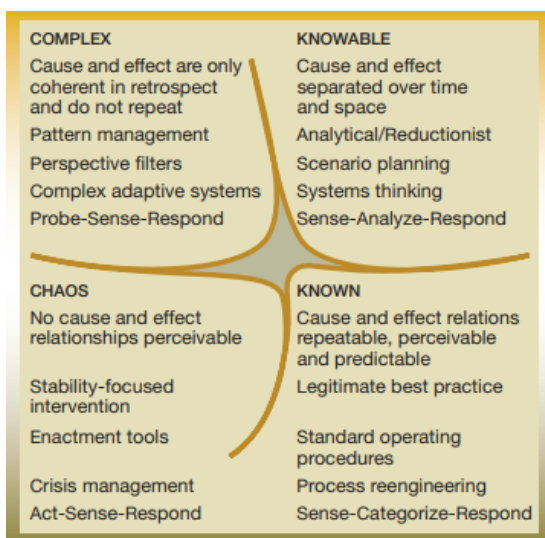
I motsetning til system 1-tenkning kjennetegnes system 2-tenking ved å være en mer rasjonell prosess som krever større grad av konsentrasjon hos utøveren. System 2 tenkning appliseres når graden av kompleksitet i arbeidsoppgaven er høy, når krav til konsentrasjon er betydelig og prosessen blir forstyrret når oppmerksomheten svekkes. Eksempler på system 2 tenkning er analyse og vurdering av flere faktorer før man foretar et valg, skrive en avhandling og forståelsen av komplisert kommunikasjon (Kahneman, 2011, s. 21–22).

System 1 og 2 fungerer ofte sekvensielt i forhold til hverandre. Hvorpå system 1 ikke trenger noen bevisst aktivisering, så må system 2 bevisst aktiveres. Initielle vurderinger gjort av system 1 kan ofte bli godtatt ukritisk av system 2(eller uten å aktivisere system 2) på grunn av denne «latskapen» mot å iverksette mentale anstrengelser. Vurderingene som system 1 intuitivt har gjort kan være gale, men hjernen får ikke noe sjanse til å oppfatte dette (Beadle, 2016, s. 26).

For militære operasjonsplanleggere er forståelsen for hvordan system 1 og system 2 tenkning foregår svært relevant. Denne forståelsen er relevant siden konteksten som militære operasjoner planlegges

i, ofte kan være utsatt for høy grad av kompleksitet gjennom mange faktorer, mange oppgaver, tidspress, manglende informasjon og høy grad av usikkerhet. Militær operasjonsplanlegging baserer seg derfor i stor grad på system 2 tenkning. Slik at for operasjonsplanleggeren blir det viktig å forstå at analysearbeidet må aktiveres gjennom system 2, arbeidet kan bli forledet av system 1, men er avhengig av system 1s intuitive iverksettelse for videre tenkning/analytisk tilnærming med anvendelse av system 2.

Kurtz og Snowden er blant annet kjent for Cynefin-modellen (the Cynefine framwork), hvor denne



systemtilnærmelsen er tatt videre til en mer detaljert modell for beslutningsteori. I domene *known* og *chaos* kan man finne igjen mekanismer for system 1 tenkning gjennom håndteringsbeskrivelsene *sense - categorize – respond* og *act – sense – respond*. På samme måte samsvarer *complex* og *knowable* domene med det vi kjenner som system 2 tenkning (Kurtz & Snowden, 2003, s. 468). Kurtz og Snowden bruker begrepet mønster for å beskrive heuristikk og understreker at mennesker vil søke orden gjennom mønstergjenkjenning basert på

identitet og erfaring, noe som er en grunnleggende forutsetning for the Cynefin Framework model (Kurtz & Snowden, 2003, s. 466–467). Gjennom dette eksemplet viser studien at begrepene heuristikk og system-1 og 2 tenkning har mer nyanserte anvendelsesområder og fortolkninger i annen teori.

3.4 Kognitive bias

Fra heuristikk utvikler man mentale feilslutninger/kognitive bias. I likhet med heuristikk så finnes det mange varianter av kognitive bias, noen med minimale forskjeller. Kognitive bias kan enkelt beskrives som en systematisk skjevhet i forbindelse med ens egen situasjonsforståelse og de beslutningene man tar. Kognitive bias er ubevisste og skal i likhet med heuristikk avhjelpe den mentale prosessen i å foreta valg og beslutninger. Kort sagt, forenkler virkeligheten (Kahneman, 2011, s. 69) (Beadle, 2016, s. 27). Et eksempel kan være en bekreftelsestendens, hvor en stabsoffiser som utvikler en preferanse for en spesifikk taktisk handlemåte og som systematisk avfeier, nedvurderer og ignorerer informasjon som svekker handlemåten, men samtidig oppsøker, fokuserer og

favoriserer informasjon som forsterker handlemåten (Beadle, 2016, s. 30,90,101) Disse mentale feilslutningene eller kognitive bias er både systematiske og ubevisste.

Kognitive bias må ikke forveksles med subjektiv predisponering til forutinntatthet. Forutinntatthet kan skyldes kulturelle, organisatoriske eller egoistiske betingelser. I motsetning til forutinntatthet er kognitive bias en ubevisst mental prosedyre for å behandle informasjon, og det er en mental feil som både er konstant og forutsigbar (Heuer, 2006, s. 120). Derfor vil eksempelvis rasisme og sexisme ikke være et uttrykk for kognitive bias.

I denne studien vil kognitive bias, kognitive feilslutninger, kognitive skjevheter, mentale feilslutninger og mentale skjevheter være begrep som nyttes til å beskrive samme fenomen og må derfor forstås med samme meningsinnhold.

Videre i dette avsnittet vil det redegjøres for de kognitive bias som står sentralt i denne studien.

3.4.1 Gruppetenkning

Det karakteristiske ved gruppetenkning er at gruppen forblir lojal og ukritisk til gruppen og dens prosess, dette til tross for at gruppen fungerer suboptimalt eller mislykkes i sine oppdrag og/eller ignorerer informasjon som burde bidratt til endring (Janis, 1971, s. 84).

Gruppetenkning er nok blant de mest omtalte kognitive feilslutningene som har bidratt til historiske uønskede hendelser. Herunder det japanske angrepet på Pearl Harbor, den amerikanske intervensjon på Cuba gjennom Bay of Pigs hendelsen og den amerikansk ledede invasjonen av Irak 2003.

Gruppeorganisering og gruppearbeid er i utgangspunktet en styrke i prosessarbeidet. Dette fordi gruppen (sammenlignet med en individuell tilnærming) representerer økt kollektiv kunnskap, bredere erfaring, mangfold og ulike perspektiv. Dette bidrar igjen normalt til rikere analytisk, mer helhetlig og kvalitativt bedre prosess (Sjøvold, 2022, s. 100–103). Forsvaret trekker også frem et slikt kompetanse og perspektivmangfold som en kilde til økt operativ evne (Forsvarssjefen, 2020, s. 6)

Gruppetenkning assosieres likevel ofte med negativt fortegn. Dette fordi gruppetenkning kan forsterke åpenbare svakheter i prosessen. Eksempelvis vil en slik type svakhet være at i en godt

sammensveiset gruppe kan forsterke nedvurdering og ignorering av tanker og ideer som er fremmed for gruppen og/eller prosessen. Videre så kan gruppens medlemmer også overvurdere og nedtone kritikk av ideer, tanker og beslutninger som oppstår i gruppen eller i prosessen (Janis, 1971, s. 85).

Janis beskriver i sin artikkel åtte symptomer med tilhørende seks konsekvenser i grupper som har utviklet gruppetenkning. Kognitiv psykologi er som mange andre fagfelt under stadig utvikling, men Janis klassifisering av gruppetenkningens symptomer har stått relativt uforandret og brukes stadig i

moderne forskning (Bar-Joseph, 2005, s. 243–245). Forskningen til Janis vil derfor også ha relevans for denne studien.

Gruppetenkning er relevant for studien siden fenomenet tenderer til å oppstå i grupper med et felles verdigrunnlag, som jobber tett sammen og som må håndtere kritiske situasjoner som setter gruppen under et enormt press (Janis, 1971, s. 85). Videre kan en forklaring på hvorfor symptomene for gruppetenkning fremtrer og vedvarer, være et resultat av at gruppen søker å ivareta egen psykologisk trygghet gjennom gjensidig sosial støtte mellom medlemmene. Dette bidrar til å styrke og ivareta selvtilit til å stå i situasjoner med stort ansvar for viktige beslutninger (Janis, 1971, s. 85). Faktorene felles verdigrunnlag, tett samarbeid og kritiske situasjoner er gjenkjennbare for militære organisasjoner. Samtidig er fenomenet relevant for en bredere metodisk tilnærming, siden en gruppe som har utviklet gruppetenkning ofte ha representasjoner av en rekke kognitive skjevheter, herunder bekreftelses bias, kognitiv lukking og kognitiv letthet (Janis, 1971, s. 88)

På bakgrunn av å være et kjent og godt dokumentert mentalt bias i gruppeprosesser vil gruppetenkning bli en av teoribegrepene som denne studien vil undersøke videre.

3.4.2 Kognitiv lukking

Kognitiv lukking er beskrivelsen av et kognitivt bias hvor tankeprosessen blir prematurt avsluttet eller ved at man holder fast ved en tankeprosess selv om ny informasjon som normalt skulle tilsi en revurdering, skulle være tilgjengelig. Underliggende i dette bias er det i en tilvent prekonsepsjon av fenomenet at individer søker en beslutning eller et svar på et spørsmål. Dette vil motivere og drive individet til å søke bekreftelse og informasjon og argumenter som forsterker beslutningen eller svaret. Informasjon som strider mot eller kaster tvil over beslutningen eller svaret vil oppleves som negativt og bli motarbeidet av individet (Kruglanski & Webster, 1996, s. 264).

I historien finner man flere eksempler hvor kognitiv lukking blir pekt på som en avgjørende faktor for hendelsesforløpet. Eksempelvis pekes det på at kognitiv lukking har muliggjort historiske militære hendelser som Operasjon Barbarossa og angrepet på Pearl Harbor (Beadle, 2016, s. 56). Et av de mest kjente eksemplene er forløpet i forkant av Yom-Kippur krigen i 1973. Blant flere Israelske militære beslutningstakere var det etablert en forforståelse av hvilke faktorer og indikatorer som måtte ligge til grunn for at en egyptisk/syrisk invasjon av Israel skulle være aktuell. Troen på disse indikatorene og faktorene måtte være til stede, medførte en kognitiv lukking som utelukket en invasjon med mindre disse indikatorene og faktorene virkelig dukket opp. Samtidig kom det stadig nye andre indikatorer som indikerte at et væpnet angrep var nært forestående. Uri Bar-Joseph skriver i sin bok at denne form for kognitiv lukking var direkte medvirkende til at Egypt og Syria lyktes med et

strategisk overfall på Israel, og påførte israelske styrker store tap innledningsvis i krigen. Dette til tross for at det var informasjon og etterretning tilgjengelig som tilsa at et slikt angrep var under forberedelse (Bar-Joseph, 2003, s. 159,174,176).

Bar-Joseph understreker også at faktorer som tidspress, tidsfrister og akutt behov for handling kan utøve et sterkt press for en beslutning eller et svar. Noe som kan medføre at man tar snarveier eller fastholder etablerte tankeprosesser, og kognitivt lukker for andre alternativ. Denne påstanden er også forankret i NATO doktriner og egne publikasjoner er utgitt for å motvirke dette (NATO, 2017). Disse faktorene tas hensyn til og er styrende for hvordan Hærens avdelinger øver og trener. På bakgrunn av å være et kjent og godt dokumentert mentalt bias så vil kognitiv lukking bli en av teoribegrepene som denne studien også vil undersøke videre.

3.4.3 Bekreftelses bias

Den systematiske skjevheten som ubevisst oppstår ved et bekreftelses bias kan komme til uttrykk igjennom hovedsakelig fire former.

- For det første ved at man aktivt *søker* informasjon som bekrefter og/eller forsterker egen oppfatning, samtidig som man ignorerer informasjon som strider mot egen oppfatning.
- For det andre ved at når man ikke har muligheten til å ignorere informasjon, vil *favorisere* og vekte informasjon annerledes for å redde bekreftelsestendensen.
- For det tredje vil bekreftelses-bias gjøre at man tilstreber fortolkninger av informasjonen som er egnet til å passe og bekrefte ens egen oppfatning.
- For det fjerde vil et individ med bekreftelses-bias *selektivt huske bedre* informasjon som støtter ens oppfatning enn informasjon som strider mot bekreftelsestendensen (Shatz, 2016).

Alle operasjonsplanleggere vil i forkant en plan og beslutningsprosess være formet av tidligere erfaring, trening og utdanning. Samtidig som de har en forventning og forforståelse av hva situasjonen er og hva prosessen skal bidra til. Underveis i prosessen vil planleggerne få mer tilgang på informasjon og analysere data tilgjengelig. Planleggerens erfaring, trening og utdanning vil være til stor hjelp i det analytiske arbeidet, men fallgruven ligger i en ukritisk bruk av data og informasjon som utelukkende sammenfaller med egen tidligere erfaring, utdanning og trening (Dobson-Keefe & Coaker, 2015, s. 9).

Beadle viser til parallellen mellom «sort svane» teori og bekreftelsesbias og eksemplifiserer på følgende måte;

«vi leter etter flere hvite svaner som bekrefter det vi «vet» i stedet for å lete etter den ene sorte svanen som kan utfordre dette. Denne iboende psykologiske mekanismen er kjent som bekreftelsestendensen, og er én av de viktigste mekanismene som bidrar til gale beslutninger»(Beadle, 2016, s. 30).

På bakgrunn av å være et kjent og godt dokumentert mentalt bias så vil bekreftelses bias bli en av teoribegrepene som denne studien også vil undersøke videre.

3.4.4 Anker bias

Teorien bak anker bias er at ulike utgangspunkt for analyse vil gi ulike beregninger, vurderinger og beslutninger(Tversky & Kahneman, 1974, s. 1128) Når en beslutningsprosess starter med en innledende angivelse av et tall, en gradering eller et nivå (av tilfeldige eller intensjonale grunner), vil dette tallet, denne graden eller dette nivået ofte gi en utilbørlig føring for videre betraktning og beslutning. Det typiske eksempel er en prisforhandling der selger går ut og krever et beløp som er urimelig høyt, og prisen ender bare marginalt lavere, selv om den burde vært betraktelig lavere. Man har ankret diskusjonen og forutsetningen for beslutning på et urimelig nivå. Man starter med en påstand, tall, fakta eller vurdering som er forankringen til videre beregning. Deretter justeres beregningene i forhold til dette ankeret.

I kontekst av militære operasjonsplanlegging kan et slikt utgangspunkt være tidligere planprosesser eller etterretningsgrunnlag. Ankeret blir et bias ved at det kan være feil og at man videre gjør utilstrekkelige justeringer i forhold til et dårlig anker (Kahneman, 2011, s. 119–120) (Heuer, 2006, s. 156–157). Beadle trekker frem i sin forskning at selv om utgangspunkt ankeret er åpenbart misvisende så hefter man ofte sine justeringer til dette (Beadle, 2016, s. 40). Slike åpenbare misvisende anker kan reduseres gjennom fageksperter som intuitivt vil reagere på validiteten av slike data, da de ikke treffer forventningene fra et faglig ståsted (Heuer, 2006, s. 128–129).

At graden av ankereffekt kan reduseres av faglig kompetanse, kan være en sannhet med modifikasjoner. I Kahnemanns "Thinking fast and slow" (Kahneman, 2011, s. kap.11) nevnes et eksperiment. To grupper eiendomsめglere etter personlig befaring og studie av samme eiendom der den ene gruppe fikk tilgang til en prisvurdering som var for høy, og den andre en som var betydelig lavere, ble bedt om å gi eget prisforslag. Ankereffekten, differansen i disse respektive forslag var 41 %, selv om de klart gav uttrykk for at de ikke tok hensyn til prisantydning de hadde blitt forelagt.

Til sammenligning var en tilfeldig referansegruppe økonomistudenter marginalt dårligere (48 %).

Faglige råd, tilvenningsteknikker som stimulerer grunnleggende skepsis til enkeltopplysninger, og muligheten til å innhente annen uavhengig informasjon om ankeret må likevel påpekes som faktorer som kan motvirke effekten.

På bakgrunn av å være et kjent og godt dokumentert mentalt bias så vil anker-bias bli en av de mentale skjevhetene som denne studien også vil undersøke videre.

3.4.5 Kognitiv letthet

Der hvor det foreligger flere handlemåter eller alternativer så vil man ubevisst og intuitivt foretrekke det som samsvarer best med tidligere erfaringer, tilvant handlemåte og harmonerer med umiddelbar erindring. Ting faller på plass og problemdøra åpner seg med bruk av kjente strategier. Ofte kan subtile formmessige elementer som klart og kjent språk, gjentakelser, tiltalende samt appellerende formatering, spille inn og påvirke til å omfavne et handlingsalternativ uten at man tar seg bryet med nærmere ettertanke og analyse.

Dette kalles kognitiv letthet. Kognitiv letthet gjør at når man skal velge mellom flere alternativ, så vil alternativet som er gjenkjennbart og visuelt appellerende bli foretrukket. Preferansen gjør at alternativet oppleves som nært, troverdig, riktig og mindre krevende (Kahneman, 2011, s. 59–62). Man tenderer ofte å velge det alternativet man forstår best, siden dette bidrar til økt kognitiv letthet. Dette medfører en kognitiv belønning som gir en falsk følelse av trygghet (Beadle, 2016, s. 26). Som beskrevet i 3.3 *Tankeprosesser i to system* så vil en følelsen av kognitiv letthet motvirke den mer problematiske og besværlige (ubehagelige) prosess med å aktivisere system-2 for en kritisk gjennomgang og et bedre beslutningsgrunnlag (Beadle, 2016, s. 26).

Gjennom militære planprosesser mottar man mye informasjon gjennom andrehåndskilder og ofte deles slik informasjon gjennom ulike visuelle produkt, som til eksempel bilder, PowerPoint-presentasjoner og ordrer. Ordrebasert informasjon i militær kontekst kan ofte forekomme som en kombinasjon av muntlig fremføring, tekst, bilder, satellittfoto, kart, militære tegn og symboler. Balanseringen mellom stor informasjonstilgang og krav til beslutning og valg i PBP gjør derfor kognitiv letthet til en mental skjevhet med høy relevans for denne studien.

3.5 Oppsummering

Dette kapitlet har innledningsvis redegjort for heuristikk og hvordan to systemer, system 1 og 2 anvendes i tankeprosessene rundt beslutninger, og i tillegg hvordan mer avanserte modeller på

samme grunnlag (Cynefin) er utviklet. Denne innledningen beskriver og rammer inn konteksten hvor kognitive feilslutninger oppstår. Distinksjonen mellom heuristikk og kognitive feilslutninger/skjevheter er forklart for å klargjøre sammenhengen mellom disse begrepene. Utvalget av kognitive feilslutninger som det vil bli fokusert på i denne studien har blitt presentert, samtidig som utvalgets teoretiske relevans for denne studien er blitt forankret. Kapitlet har kort oppsummert introdusert det teoretiske grunnlaget og rammene som studiens data ble innhentet og analysert igjennom.

4. Analyse og drøfting av studiens funn

4.1 Innledning

I dette kapittelet kommer studien til å presentere funnene som ble gjort under datainnsamlingen. Funnene har blitt strukturert i kategorier som beskrevet i kapittel 2.4. Kapittelet vil være styrt av problemstillingen og forskningsspørsmålene:

Problemstilling:

I hvilken grad og hvordan påvirker kognitive skjevheter prosessen underveis i Hærens plan og beslutningsprosess?

Forskningsspørsmål:

- Hvilke kognitive bias forkommer hyppigst under praktiseringen av Hærens PBP?
- Er planoffiserer bevisst egne mentale snarveier underveis i utøvelse av prosessen?

Problemstillingen og forskningsspørsmålene vil være den overordnede ramme for de ulike underkapitlene som samsvarer med kategori strukturen. Kapitlet vil presentere problemstillingen og forskningsspørsmålene og tolke funnene gjennom det teoretiske grunnlaget som gitt i kapittel 3. Hvert underkapittel vil presentere en delkonklusjon som sammenfatter funnene underveis.

4.2 Gruppetenkning

Gjennomgående i hele datainnsamlings- og analyseperioden for denne studien, ble det ikke observert eller avdekket funn i empirien som skulle tilsi at gruppetenkning var en mental skjevhet av signifikans innenfor studiens utvalg. Her er det grunn til å være på vakt. Gruppetenkning er fundamentalt og kan hende den mest betydningsfulle fallgruve for militær strategi, operasjonsplanlegging og operative innretting til enhver tid (Janis, 1971, s. 88). Og dertil være det mest utfordrende område å gjennomskue. Det er derfor nødvendig å understreke at dette tema ikke bør forsømmes i videre analytisk tilnærming til forskjellige deler av tankebasis for militær taktikk og strategi.

På den ene siden kan stabsprosesser på avdelingsnivå i Hæren være disponert for gruppetenkning siden prosessen ofte utføres under et sterkt press, av personell som jobber tett sammen og som deler et felles verdigrunnlag (Janis, 1971, s. 85). Iverksettelsen og utførelsen av plan og

beslutningsprosessen som denne studien baserer sine data på, inneholdt de samme elementene. Prosessen som var studiens objekt var avgrenset i tid og ble påvirket av parallell aktivitet, noe som la et betydelig press på personellet som ledet og var bidragsytere og deltakere i planprosessen. Det var begrenset tid til informasjonsbearbeiding i form av analytisk grundighet og samtidig liten tid til produktutvikling, som skulle sammenfatte vurderinger og slutninger til en gjennomførbar plan. Gruppen bestod utelukkende av personell fra Hæren som er selektert, utdannet og trent i bakgrunn av Hærens kjerneverdier, respekt, ansvar og mot. På den andre siden gjør studien funn gjennom intervju som peker mot at gruppetenkning som fenomen og mental skjevhet aktivt ble motarbeidet ved bruk av ulike teknikker og verktøy som planprosessens dokumentasjon og tillært kompetanse tilbyr.

Kort oppsummert indikerer funnene tilsynelatende at tydelige og gjenkjennbare eksempler på gruppetenkning ikke er hyppig forekommende i plan og beslutningsprosessen. Og at planoffiserenes bevissthetsberedskap er på et tilfredsstillende nivå.

Likevel er det grunn til å minne seg selv på hvor usynlig gruppetenkning er i et integrert fagmiljø underveis i prosessen, og hvor opplagt og åpenbar den ofte er i etterpåkløskapens lys. Studien tar derfor en fot i bakken for å trekke frem en rekke kjente norske eksempler hvor man kan spore tilfeller av gruppetenkning.

I generelle vendinger kan man for det første referere til tankekors rundt gruppetenkning av omfattende karakter i toneangivende fora i politisk ledelse i vår nære forsvarehistorie. 17. februar 1914 instruerte Norges statsminister Gunnar Knudsen følgende til det norske Storting: «Den politiske himmel, verdenspolitisk sett, er skyfri i en grad som ikke har vært tilfellet på mange år» (Stortinget, 1914, s. 55 sitatet er modernisert bokmål). Samme sommer brøt som kjent 1 verdenskrig ut.

Alle kjenner temaet om undervurdering av forsvarsberedskapen og vilje til å prioritere forsvaret før andre verdenskrig. Fakta understreker tungt at Kohts forutseende utenrikspolitikk og tro på nøytralitetspolitikken, ikke var farbar i den internasjonale konteksten som utspilte seg, Den ble reell for landet da tyskerne iverksatte Operasjon Weserübung og innledet 5 skjebnesvangre okkupasjonsår.

I nyere tid pekte også Libya-utvalget i sin rapport om norsk deltakelse i Libya-operasjonene på markører og tendenser på gruppetenkning som man kjenner igjen fra denne studiens teoretiske grunnlag. Spesielt forhold som beskriver beslutningsprosessen og beslutningsgrunnlaget (Libya-utvalget, 2018, s. 70, 170–174). Rapportens læringspunkter sammenfaller også godt med anbefalinger beskrevet av Janis for å redusere gruppetenkning. Spesielt hva angår bruk av *red teams* (Libya-utvalget, 2018, s. 173) og *critical evaluator* (Janis, 1971, s. 89).

En nylig påminnelse om tre hypotetiske strategiske sjokk som aktualiserer gruppetenking i dagens sammensatte situasjonsbilde ble presentert av Beadle i forsvarrets forum, som har vært hyppig brukt i denne studien (Beadle, 2022).

Harald Høiback har også nylig adressert gruppetenking, dens signifikans og tilstedeværelse i det norske Forsvaret på følgende måte;

«Det er kanskje Forsvarets største problem i dag når det gjelder evnen til å etablere en god situasjonsbevissthet. Alle rundt sjefens bord ligner til forveksling på sjefen. Ikke nødvendigvis i utseende, kjønn og hudfarge, men i kunnskap, erfaringer og holdninger. De har gjerne gått de samme skolene som sjefen, og hatt de samme jobbene, og de er gjerne håndplukket av sjefen fordi de er hyggelige, flinke og løsningsorienterte folk. Et ledermøte i Forsvaret i dag kan derfor arte seg som speilrommets på tivoli, hvor vi ser merkelige fyrer rundt oss på alle kanter, men som alle viser seg å være oss selv. Refleksjonene kan se ulike ut, men innholdet er helt likt» (Høiback, 2023).

Det faller opplagt utenfor denne studien å ta inn slike større perspektiver, men det er grunn til å minne om at gruppetenking på lavere nivå kan preges av tydelige føringer fra høyere nivå og sjefer. Evnen til å utfordre eget verdensbilde må ikke hvile på noen nivåer. Dette som generelle refleksjoner og konkretisering av gruppetenking i norsk kontekst. Studien vil nå fortsette sin analyse ved å først se på foranstaltninger for å kunne detektere og unngå gruppetenkning avdekket i intervjuene. I respondentenes svar er det en rekke eksempler som kan trekkes fram for å underbygge at det finnes vilje og evne til å utfordre risikoen for å havne i gruppetenkningssjokk, Første eksempel: endringsvilje

4.2.1 Endringsvilje

Dette kapittel omhandler hvordan iverksettelsen og utførelsen av PBP i studieobjektet stimulerte til revidering av eksisterende forutsetninger på basis av ny informasjon og kunnskap: Kort sagt vilje og evne til endring.

«Vi måtte ta en fot i bakken i går, for å få med oss hele IPOEen (intelligence preparation of the operational environment). Vi var i ferd med å styrte rett inn i faktoranalysen, før vi hadde fått fullstendig trinn 2 og 3» (Respondent 1, personlig kommunikasjon, 2023, s. 4).

Ved å signalisere at man må «ta en fot i bakken» vitner om en vilje og evne i gruppen til å midlertidig stanse prosessen og ikke i en forutinntatt gruppejalitet følge retningen som gruppen iverksetter. Presumptivt vil en slik avbrytelse og kritikk av prosessen være mindre sannsynlig for en gruppe som har utviklet gruppetenkning. Illusjonen om psykologisk trygghet hos gruppens medlemmer vil virke svært restriktivt mot å kritisere forslag og medlemmer innad i gruppen (Janis, 1971, s. 84).

Videre så minner en av respondentene om bruken av verktøyet *running estimates*, som en teknikk for å oppdatere gruppen på ny informasjon på tvers av fagområder;

«Står det estimatet du gjorde tidligere, eller er det endringer i situasjonen eller plan som mener at vi må endre det» (Respondent 6, personlig kommunikasjon, 2023, s. 2).

Respondentens svar indikerer tydelig at det er en vilje i gruppen til å revurdere tidligere fakta, antagelser og/eller estimat. Viktigheten av *running estimates* blir flere ganger underveis i prosessen presisert av flere av prosessens ledere. Bruken av *running estimates* vil forstyrre og utfordre en prosess hvor gruppetenkning er etablert, siden den kontinuerlig vil tilføre ny informasjon som kan underminere valgte løsninger og tvinge frem endring. Dette er helt i tråd med hvordan Stabshåndboken for Hæren uttrykker at *running estimates* skal nyttes. Gjennom å kartlegge og oppdatere fakta for eget fagfelt/stabsfunksjon, og hvilke konsekvenser dette vil kunne få for pågående planprosess i form av muligheter og begrensninger (Hærens våpenskole, 2021, s. 14).

Respondent 4 trekker frem endringsvillighet i gruppen som et positivt element underveis i prosessen: *«Samtidig er det et sunnhetstegn, at du klarer å endre ting underveis og du ikke bare går for det du har jobbet med»*(respondent 4, personlig kommunikasjon, 2023, s. 7).

Dette gjenspeiles også hos flere respondenter

«Men at vi klarer å oppsøke en sånn doktrinært grunnlagsdokument som gjør at vi kan i større grad prøve å fatte relativt objektive vurderinger, som da understøttes av en logisk sammenheng» (respondent 3, personlig kommunikasjon, 2023, s. 3).

Janis fremhever i sin forskning at der hvor gruppetenkning oppstår, vil gruppen begrense alternativene sine og ikke søke bredde i problemløsningen. Samtidig vil det være en motvilje mot å revurdere tidligere slutninger og avgjørelser i lys av ny informasjon og endring i situasjonsbildet (Janis, 1971, s. 88). En av respondentene beskriver noen av teknikkene som nyttes av gruppen underveis i prosessen for å aktivt søke bredde og lete etter alternativer;

«og så finner vi ut av hvor dårlig dette funker når vi har krigspill eller rehearsal for eksempel. Og så retter vi det da»(Respondent 5, personlig kommunikasjon, 2023, s. 4).

Respondentens svar peker i retning av at gruppen har en valgt løsning på et problem, men gjennom bruk av kreative teknikker åpner prosessen for alternative løsninger. De demonstrer også at gruppen har en vilje og evner å akseptere og bearbeide ny informasjon, og på bakgrunn av dette korrigere tidligere valgte løsning.

At denne tilnærming er tilstrekkelig til å eliminere risiko for gruppetenkning, er inadekvat og uriktig, men det må være dekning for å indikere at det er lagt inn teknikker som har potensial til å redusere

risiko for denne typen feilnavigering betraktelig forutsatt at de blir brukt aktivt og riktig. En ting er å agere ut fra en harmonisk situasjon der det er rimelig tid til å dvele ved denne typen revurdering, noe annet er å sikre samme effekt under mer pressede og tidskrisiske situasjoner der de blir mer det muliges kunst, omstendigheter og kritisk stress tatt i betraktning. Observasjonene peker i retning av at PBP som metode har gode muligheter til å styre klar av gruppetenking.

4.2.2 Informasjonsdeling og faglige diskusjoner

Tverrfaglighet og ulikhet i forutsetninger og innfallsvinkler er kjente utfordringer for gruppetenking (Janis, 1971, s. 89). Alt tankegods som findyrkes innenfor snevre grenser, står i fare for å stå utsatt til når den komplekse virkeligheten i alle sine fasetter treffer det i praktiske omstendigheter. Noen av respondentene spiller på dikotomien mellom det analoge og digitale når de adresserer dette komplekset. Det er derfor på sin plass innledningsvis å påpeke at det er forfatterens erfaring at både på det analoge og digitale felt kan utvikle seg blindveier som sperrer for tverrfaglig aksjon. Digitalt samvirke og samspill kan gi muligheter, samtidig som digitale strategier i et trusselbilde er et sterkt ekspanderende militært aksjonsområde i militærfaglig sammenheng. Med dagens teknologi (som utvikler seg hurtig) er det fremdeles gode holdepunkter for å fremheve analoge fremfor digitale samarbeidsformer.

«De gangene vi har vært analog er de gangene det har vært best samarbeid. Vi har tatt med oss mest slutninger og vi har hatt gode faglige diskusjoner. Hver gang vi setter oss på en pc, så sitter den enkelte og jobber for seg sjøl» (respondent 3, personlig kommunikasjon, 2023, s. 5).

Respondenten trekker frem verdien av å arbeide analogt som en kilde for godt samarbeid, diskusjon og prosessutvikling gjennom slutninger. Studien observerte ved flere tilfeller slik analogt samarbeid, hvor faste og ad-hoc sammensetninger fra gruppen analyserte og vurderte ulike faktorer, oppgaver og handlemåter underveis i prosessen. I dette samarbeidet og i diskusjonene var det ofte et bredt utvalg av ulike fagekspertter. Denne metodikken trekkes frem av flere respondenter som noe positiv for prosessen og informasjonsutvekslingen.

«Nei, det er, blir vel metoden da, altså hvordan vi gjør det i og hvordan vi har gjort det i Telemark bataljon, at man samles og deler all informasjon og ikke sitter da på en datamaskin og jobber med sitt lille fagområde, så det er mere hva de presenterer. Man må være bevisst på hva man presenterer, hva som har noe å si for andre og hva som ikke har noe å si for andre» (Respondent 6, personlig kommunikasjon, 2023, s. 1).

Respondent 6 sitt utsagn om bevissthet rundt hva man presenterer for andre kan tolkes som en understrekning av viktigheten av å dele informasjon på tvers av fagområder. Samtidig som man bør ha en breddekompetanse som gjør en i stand til å vurdere hvordan eget fagområde kan påvirke andre.

Respondenten tolkes videre dithen at et enkelt fagområde – «sitt lille fagområde» har liten egenverdi, med mindre det sees i sammenheng og samvirke med andre fagområder.

I tilsvarende grad som endringsviljen i kapitlet over, bidrar meningsutveksling på tvers av fagområder til å forstyrre og utfordre grupper som har utviklet gruppetenking. Slike grupper vil unngå å trekke faglige råd i form av bredde- og ekspertkompetanse som kan utfordre prosessen og åpne opp for svakheter ved analysen og planen (Janis, 1971, s. 88).

Utfra respondentgruppens erfaringstilfang, settes som demonstrert det analoge av og til i sammenheng med det perspektivberikende og det digitale i sammenheng med det avgrensede og innsnevrende. Her er det nødvendig å minne om både digitale korreksjonsmuligheter til mulige gruppemisoppfatninger både i dag (eks GPS/kommunikasjonsteknologi/kollaborasjonsplattformer) og i fremtiden (big data, kunstig intelligens).

Gruppetenking kan forebygges med åpne perspektiver for ny kunnskap, korrigerende av oppfatninger og konkurrerende ekspertise. Respondentenes svar viser tydelig bevissthet og vilje/evne til å ta dette inn over seg. Ny kunnskap kan i fremtida ofte avhenge av digital kompetanse.

Empirien etterlater et inntrykk av at det kan være spirer til gruppetenking i nedvurdering og motvilje mot digitale muligheter for samspill og beredskap mot gruppetenking. Det er vanskelig å slå seg til ro med en ensidig undervurdering av det digitale, uansett om det er lett å se det rimelige i dagens rutiner og tendensen til faglig ensretting og innelukking i daglige digitale aktiviteter.

Mange bedrifter, organisasjoner og institusjoner har i nyere tid fått erfare at undervurdering av digitale nyvinninger og digital kompetanse og kapasitet kan være skjebnesvangert. Akkurat som blind dyrkelse av det digitale og ingen «workarounds» og beredskap i den analoge sfære kan være en måte å legge samtlige egg i en kurv.

4.2.3 Selvsensurering

Selvsensurering er en av symptomene som Janis avdekket hos gruppelemmer som var offer for gruppetenking. Selvsensureringen kommer til uttrykk gjennom at personene holdt sin tvil og uenighet for seg selv og nedtonet viktigheten av egen tvil og usikkerhet. Dette for å ikke utfordre eller avvike fra det som ble oppfattet som konsensus i gruppen (Janis, 1971, s. 87).

Selvsensurering kan operere på alle plan fra ubevisst, via underbevisst til varierende grader av bevissthet og bevisst underkommunisert tvil. På denne skalaen vil muligheten for å håndtere den øke med stigende bevissthet (Janis, 1971, s. 87).

Gjennom forfatterens egne observasjoner og erfaring må det også inkluderes at det kan være andre motiver enn underkastelse eller mangel på tro på egne innspill som kan ligge til grunn for selvsensur. Taktiske vurderinger kan også spille en rolle. Hvis man vurderer egen tvil som viktig, men antar at tid og sted for åpen kommunikasjon er uheldig, ja direkte kontraproduktiv for utfallet, kan man brenne inne med innvendinger og innspill som kan være avgjørende for å rykke fellesskapet ut av gruppetenking. Dette kan til og med være fullt rimelige og realistiske betraktninger. Og i verste fall sperre en gruppe inn i en kronisk felle, uansett om enkelte, kan hende flere, har motforestillinger som kan befri virkelighetsoppfatningen fra den gitte blindveien.

En annen øyenfallende observasjon til feilkilde er den enkelte respondents selvbilde og eventuelle motvilje mot å innrømme feil og svakheter i egen yrkesutøvelse og i egen tenkning og oppfattelse. Her opereres det, som oftest, i en skala av ulike persontyper med ulik evne og mot til å eksponere egne svakheter åpenlyst i fellesskapet. Virkeligheten kan i kritiske situasjoner være nådeløs mot enkeltes ære og stolthet.

Gruppetenking utvikles ofte i en atmosfære av sterke personligheter med stor tro på egne evner og oppfattelse av virkeligheten som øver sterkt press på gruppens evne til motforestillinger (Janis, 1971, s. 87). Dette er interessant siden denne beskrivelsen har en likhet til en gammel, men allment kjent stereotyp av befal og offiserer som sterke og autoritære personligheter med stor og god tro på egne ferdigheter, og som vet hva som bør gjøres.

Det må vurderes at personell med befalsutdanning og trening i å lede står i fare for å være overrepresentert når det gjelder denne typen sterke viljer og påvirkningspotensial, Spesielt i relasjoner med underordnede. På den annen side må en anta at trent befal også har de meningers mot som kreves for å opponere mot nesegrus underordning for sterke viljer i omgivelsene.

Underveis i datainnsamlingen ble samtlige respondenter spurt om de bevisst hadde unngått å dele egne tanker, ideer, meninger, forslag eller anbefalinger. De aller fleste respondentene kjenner seg ikke igjen i spørsmålet, likevel utdyper to respondenter;

Det er jo definitivt flere ganger at man vurderer om man skal si det eller ikke si det. Og det går jo på om det er riktig tid og sted for å gjøre det, om det er nødvendig. Og der er det jo en stor risiko for, at man lander på ikke si noe, fordi man kanskje er redd for at det blir dumt da. Men jeg har nok valgt å si det stort sett. Kommer hvert fall ikke på noen eksempler hvor jeg ikke har gjort det (Respondent 5, personlig kommunikasjon, 2023, s. 4).

Ja, det tror jeg. Under krigspill for eksempel, så er det jo. Sånn som vi hadde nå, så er det jo på en måte ting som endres underveis da som er litt usikkert om jeg kan understøtte eller ikke. Og da er det da, tenker jeg. Er det verdt å ta opp nå og sprer den usikkerheten, eller er det greit å kverne litt på det? Og så undersøker det i etterkant og så da. Sånn tror jeg det er ofte og i sånne store fora, småting som kunne vært koordinert der. De blir latt være å ta tak i siden fora er kanskje er litt stort?
(respondent 4, personlig kommunikasjon, 2023, s. 4).

På den ene siden kan svarene fra respondent 4 og 5 tolkes som en form for selvsensurering. På den andre siden kan man argumentere for at motivet for en slik selvsensurering ikke ligger i en frykt for å avvike eller utfordre konsensus i gruppen. Begge svarene kan tolkes dithen at respondentene ikke bevisst unngikk å dele sine betraktninger i frykt for å utfordre gruppen, men snarere på grunn av usikkerhet knyttet til kontekst. Respondent 4 refererer til «store fora», mens respondent 5 nevner «riktig tid og sted». Ved å bruke kontekst i prosessen som en forklaring på hvorfor unnlate å dele informasjon, tyder snarere på en usikkerhet rundt plan og beslutningsprosessen og metodekompetanse, fremfor selvsensurering.

Begge respondenter representerer en oppriktighet og selverkjennelse som gir en indikasjon på at det kan være ikke-kommunisert tvil i landskapet. Spørsmålet er om fordringene til beredskap for gruppetenking er så sterke at dette må utfordres. Hvilken kultur ønsker vi i et team, og under hvilke forutsetninger. Det er i bakgrunn av erfaring og observasjon at forfatteren ved flere tilfeller har merket seg at umodent og ubearbeidet instinkt som antyder at noe ikke stemmer, kan når det reises, være konstruktive innspill som kan utvikles og bearbeides av andre. Eller tilbakevises. Ofte er begge deler av verdi for å konsolidere rett veivalg. Risikoen for at det skal skape usikkerhet, er viktig å forholde seg til. Måten slik tvil reises på, er viktig. Er avsender bevisst denne risikoen, kan grunnlaget være til stede for å spille inn konstruktivt og verdifullt også være betydelig.

Generelt reiser dette tema en rekke problemstillinger det kan være verd å ta videre i andre sammenhenger. Det at noen opplever selvsensur, kan være et problem begrenset til den som opplever det. Men det kan også være et symptom på problemer i gruppedynamikken. Hvordan påføres man denne angst eller motvilje for åpenhjertighet og oppriktighet. Det kan være holdninger og lederstil hos andre eller en mentalitet som hersker hos flere i gruppen som virker undertrykkende. Kan hende er ikke signalene i kommunikasjonen klare nok og gir rom for tvil.

Det er etter forfatterens erfaring i militær kontekst ikke et ukjent fenomen at innvendinger kan bli bedømt for å være av kverulerende art, eller flisespikkeri, også utidig selveksponering og

overvurdering av egne evner. Gråsonen mellom det som er av verdi og det som er forstyrrende, er betydelig, og tolkes ulikt fra person til person og i ulike omstendigheter.

Det ligger derfor nær å anføre at en vinkling som belyser hva som skal til for å skape selvsensur, om lederstiler utilsiktet kan undertrykke innvendinger, hvordan vurdere hva som er konstruktivt og hvordan sikre kvaliteten av innspill, vil være av verdi.

Vi kan ikke konkludere at selvsensurering resulterer i gruppetenking ut fra respondentenes svar. Tvert imot gir innspillene inntrykk av at selvsensurering er under kontroll hos de fleste respondentene. Men det er ikke tvil om at selvsensur er et tema for videre utforskning på bredere front. Dette er allerede kjent, og vil forsvare å være under vedvarende fokus fremover.

4.2.4 Bevare sosial harmoni

Tendensen til å etterstrebe sosial harmoni på bekostning av upopulære oppfatninger, innspill og fakta, kan subsumeres under forrige kapittel om selvsensurering. Faglitteraturen har likevel forfremmet dette til et eget vurderingselement, formodentlig utfra det faktum at denne tilbøyeligheten har en viktighet og tyngde i gruppeprosesser som krever spesifikk oppmerksomhet. Samtlige respondenter var entydige i sine svar om at der det var større uenigheter og diskusjoner underveis i prosessen, så ble ikke disse forsøkt dempet eller unngått motivert av behovet for å bevare sosial harmoni. Her var respondentene tydelige på at gode vurderinger, slutninger og innspill til prosessen var viktigere enn risikoen for sosialt ubehag gjennom diskusjoner. En respondent beskrev vurderingene rundt effekten av en taktisk oppgave, som hadde medført mye diskusjon underveis i prosessen på følgende måte;

«Det har gått fram og tilbake på forståelse av hva den er, hvor den er, hva den skal oppnå, mange ganger. Så tror jeg, at vi har vært inne på, ja, kanskje sånn annen hver gang jeg er inne på riktig og så på feil og tilbake på riktig. Eller tilbake på det vi er på nå» (Respondent 5, personlig kommunikasjon, 2023, s. 6).

Gruppen slo seg altså ikke til ro med middelmådige og feilaktige slutninger for å bevare sosial harmoni. Ifølge Janis vil en gruppe som lider av gruppetenking ikke utfordre hverandre åpent og risikere sosialt ubehag og mistroiskhet innad i gruppen. Her vil gruppemedlemmer som er uenig eller skeptisk til mekanismer innad i gruppen eller prosessen legge bånd på seg selv og fortie sine tvil (Janis, 1971, s. 87–88).

Det er grunn til å konkludere at respondentene er bevisst og i stand til å agere på tvers av sosial bekvemmelighet når innspillene har verdi for den taktiske kvaliteten og beslutningskvaliteten. Hovedinntrykket er at fokus er på å gjøre ting riktig, ikke i å gjøre ting på vår måte.

4.2.5 Delkonklusjon

På bakgrunn av studiens empiriske funn tolket gjennom valgt teoretisk grunnlag er det tydelig at gruppetenkning ikke er en mental skjevhet som forekommer under Hærens PBP. En av årsakene til dette vurderer studien at hovedsakelig beror seg på utvalgets felles referanse i utdanning. Gjennom felles befalsskole, krigsskole og stabsskole skal norske befal og offiserer bli utdannet, trent og øvd i kritisk tenkning, kreativitet og initiativ. Empirien konkretiserer anvendelsen av PBP som en metode med innebyggede mekanismer som reduserer utviklingen og grobunnen for gruppetenkning. Det er betryggende å konkludere at gjeldende standard for Plan og Beslutningsprosessen allerede har høy bevissthet og beredskap mot gruppetenkning og at dette nedfeller seg i praktisk liv i Hæren. På den annen side er det grunn til å understreke betydningen av et fortsatt fokus og en vedvarende prosess og beredskap mot grunnlag for dette problemområde. Indikasjoner på forutinntatt mistro til digitale muligheter (trusler) og forekomsten av taktisk tilbakeholdelse av innspill i praktiske prosesser, er enkeltvarsler om at kimen til gruppetenkning eksisterer. På alle områder som dekkes av underkapitlene, kan det argumenteres for videre analyser og forskning, spesielt på forekomsten av selvsensur.

Nye innsikter og ny forskning vil komme, og ved å si seg fornøyd med tingenes tilstand i ett og alt, har man parkert potensialet for å holde seg i fremste rekke i fremtiden. Gruppetenkning har historisk vist seg å ha et sterkt skadelig potensial for feilslutninger. Det kreves intet mindre enn konstant våkent og vedvarende fokus hvis man skal være sin motstander *cognitive superior* og unngå egne mentale fallgruver.

4.3 Kognitiv lukking

Dette kapittel vil utforske i hvilken grad kognitiv lukking forekommer og utgjør en betydelig risiko for plan og beslutningsprosessen og i hvilken grad det er beredskap mot denne formen for kognitiv feilslutning i PBP.

Gjennom plan og beslutningsprosessen tar man med seg store mengder data, analyse og slutninger som snevres inn til handlemåter. Disse handlemåtene må være egnet, gjennomførbare,

akseptable, forskjellige og komplette. Mot slutten av trinn 3 i PBP vil en beslutningsbrief bli presentert for sjefen, hvor valgt handlemåte som videre plan skal bygge på blir besluttet (Hærens våpenskole, 2021, s. 64–67). Planen blir et uttrykk for svaret man søker på et taktisk problem. Hvis man som gruppe søker et svar eller en beslutning, spesielt under tidspress, så hevder Bar-Joseph at dette kan medføre at man tar snarveier eller fastholder etablerte tankeprosesser, og kognitiv lukker for andre alternativ.

4.3.1 Prematurt avsluttet tankeprosess

Under datainnsamlingen får samtlige respondenter spørsmål som er knyttet til kognitiv lukking. Blant annet om de opplever hendelser eller momenter underveis i prosessen, hvor de opplever at gruppen slår seg til ro med de svarene de har. Dette spørsmålet stilles for å undersøke om gruppen og/eller enkelt personer har tendert mot å prematurt lukke kognitive prosesser. Mange av respondentene hadde lite å bidra med for å belyse dette, men respondent 6 interessante innspill i dette spørsmålet og sa følgende;

«Ja i løpet av tirsdagen. Det motangrepet til Land component commander (LCC). Det hadde vi liksom. Ikke satt oss godt nok inni og bare erkjent at det kommer fra vest mot øst. De skal inn i Tartu. Det var en etablert sannhet, men det skulle de jo ikke[...] Men så er det et motangrep til. Som ingen hadde catcha da. Fordi det står ikke tegnet inn som et motangrep, men det er i utgangspunktet det det er da. Man hadde en etablert sannhet om at det var motangrep inn mot Tartu da. Og det er jo ikke et problem fordi det er involverer ikke oss når vi står i BLOCK der, men. Det kan jo potensielt bli det da hvis man ikke har kontroll helt på hva som skjer i området og hvis man bare driter i å lese høyere ordre. Og, heller bare skaper seg noen egne forutsetninger og, Ja, da klarer man ikke å forstå hele situasjonen og hva som faktisk kan skje» (Respondent 6, personlig kommunikasjon, 2023, s. 7).

Respondentens besvarelse inneholder beskrivelser som «etablerte sannheter», «ingen hadde catcha», «skaper seg noen egne forutsetninger» og «Og det er jo ikke et problem fordi det er, involverer ikke oss når vi står i BLOCK der». Disse beskrivelsene kan tolkes som markører for kognitiv lukking. At respondenten beskriver at det finnes «etablerte sannheter» i prosessen som ikke stemmer overens med virkeligheten, kan indikere en prematur avslutning av en analyse prosess, hvor gruppen har vært tilfreds med slutningene og ikke utforsket

problemstillingen ytterligere. Dette til tross for at informasjonen var tilgjengelig i ordregrunlaget for prosessen (Kruglanski & Webster, 1996, s. 264).

Det er absolutt grunn til å dvele ved det denne respondenten rapporterer. Her er tydelig tendenser til kognitiv lukking i spill. Det demonstrerer at kognitiv lukking er en genuin risiko i en operativ kontekst, og at aktører derved parkerer beredskapen mot scenarier i situasjonsbildet.

Likevel kan man neppe si at dette kritiske eller utslagsgivende eksempler på kognitiv lukking som har påvirket prosessen, siden disse skjevhetene i form av «etablerte sannheter» og «egne forutsetninger» blir identifisert og håndtert som en del av prosessen. Man kan i stedet argumentere for at «etablerte sannheter» og «egne forutsetninger» oppstår underveis, men fanges opp og korrigeres. Konsekvensen er mer å regne som en forsinket bevissthet om situasjonen og trusselbildet enn noe som konkret påvirket utfallet. Det skal likevel påpekes at slike feil kan ha potensial til å gjøre det.

I tillegg adresseres utfordringer rundt gruppens samlede kompetanse innenfor fag og metode, kompleksitet i oppgaven som skal løses og forstyrrelser under utøvelsen av prosessen. Flere av respondentene beskriver slike utfordringer i prosessen;

«Den andre er jo den kjedelige da at daglig business skal jo gå samtidig som en PBP foregår og det er ikke MAIN EFFORT akkurat nå» (Respondent 1, personlig kommunikasjon, 2023, s. 4. Om forstyrrelser i prosessen).

«Jeg merker at jo mere. Jo mer kompleks plan for høyere er for mitt fagområde, jo mindre får jeg liksom overskudd til å gjøre de tingene» (Respondent 2, personlig kommunikasjon, 2023, s. 6. Om kompleksiteten i oppgaven).

«Det er jo forskjellig, på en måte, Kompetanse på PBP, det er jo en ting at du. Forskjellige forståelse av hva vi gjør i hvert steg» (respondent 4, personlig kommunikasjon, 2023, s. 1. Om metodekompetanse).

«Og så kan det godt tenkes at jeg er for faglig lett til å forstå det, men» (Respondent 6, personlig kommunikasjon, 2023, s. 2. Om fagkompetanse).

Alle disse svarene tenker inn på risikosoner for kognitiv lukking. Særlig er det verd å merke seg at faglige og overordnede føringer som kan hende oppfattes som byråkratiske eller irrelevante inviterer til å avbryte aktiv og konstruktiv kognitiv tilnærming. Dette er et funn det er grunn til å gå videre med. For PBP kan nyttige problemstillinger være:

- Er overordnede føringer og grunnlag tilstrekkelige og klare nok?
- Er det kommunisert tilstrekkelig informasjon for at utøverne skal se relevansen og bli motivert?
- Er planoffiserer og befal mentalt utstyrt til å håndtere hvordan manglende faglige kvalifikasjoner kan suppleres eller relevant korrigering tilveiebringes i prosessen?

4.3.2 Når kognitiv lukking motarbeider alternativer og stimulerer til negativitet mot utfordrende informasjon

Kruglanski og Webster beskriver individ som er i en tilstand av kognitiv lukketthet vil motarbeide alternativer som strider mot ens egne oppfatninger og informasjon som utfordrer disse vil oppleves som negativitet (Kruglanski & Webster, 1996, s. 264). Hva angår å motarbeide alternativer som strider mot ens egen oppfatning, så skulle man anta at man ville finne flere eksempler på dette i et utvalg som blant annet er selektert på bakgrunn av konkurranseinstinkt. I denne studien er ikke dette tilfelle, snarere finner man empiri for det motsatte. Slik som respondent 5 beskriver det;

«For ja, jeg tror de fleste har hatt en intensjon å prøve å finne ut av det istedenfor å prøve å argumentere for sitt syn. Det tror jeg» (Respondent 5, personlig kommunikasjon, 2023, s. 6).

Videre så er det flere funn som indikerer at informasjonsdeling er viktig, uansett om den utfordrer eller motsier ens egen oppfatning. Ingen funn tilsier at utvalget underveis i prosessen har opplevd negative følelser i møte med informasjon. Eksemplifisert gjennom beskrivelsen av informasjonsdeling i delkapittel 4.2.2. (Respondent 6, personlig kommunikasjon, 2023).

Selv om studien ikke finner eksempler på at kognitiv lukking ikke har blitt korrigert av plan og beslutningsprosessen, så er det empirisk grunnlag som beskriver hvordan gruppen har stått overfor utfordringer som har ført til beslutningsprosesser der beslutninger er åpne for revurderinger senere i prosessen.

«Hvor da har blitt mye prinsipielle diskusjoner uten på en måte noe konkret som har kommet ut av det før vi bare må ta. Ok, her blir det nei. Vi får gå videre, så får vi se på det når vi har et konsept og forbedret forståelse av støtte forhold til artilleriet relativt til bataljonen»
(respondent 3, personlig kommunikasjon, 2023, s. 5).

Her uttrykker respondenten et behov for å forbedre forståelse, samtidig som prosessen må fortsette. Gruppen avslutter dermed ikke tankeprosessen vedrørende problemet, men logger dette og går videre. Gruppen nytter ved flere anledninger en logg som beskriver forutsetninger og antagelser. Dette verktøyet nyttes ved spørsmål som må besvares, men hvor svaret ikke foreligger. Da legger gruppen en forutsetning til grunn for videre prosessarbeid. Loggen oppdateres og informasjonen spres etter hvert som forutsetninger og antagelser blir bekreftet eller avkreftet gjennom tilgang på ny informasjon. Dermed har man utsatt løsningen på problemet til man er i en posisjon der man kan håndtere det mer fruktbart, ikke lukket eller parkert det.

4.3.3 Delkonklusjon

På bakgrunn av studiens empiriske funn tolket gjennom valgt teoretisk grunnlag konkluderer studien med at kognitiv lukking er en mental skjevhet som kan forekomme, men blir korrigert under Hærens PBP i den informasjonen som respondentene her gir. Imidlertid er det funn som i den grad de ikke blir korrigert har potensial til å medføre operasjonell skade. Funn i studien indikerer imidlertid at risikosoner for kognitiv lukking kan oppstå ved tvil om kompetansenivå i kombinasjon med håndtering av komplekse oppgaver i et miljø preget av parallell aktivitet og forstyrrelser.

I hvilken grad PBP kan forbedres slik at slik risiko forminskes, er noe man bør ta videre. Kan på noen måte den enkeltes ansvar, engasjement i og bevissthet om den totale kontekst i en planprosess forbedres. Kan kommunikasjonen forbedres. Kan plangruppene forsterke sin evne og kapasitet til å tilføre prosessen optimal informasjonstilgang.

Det demonstrert tilløp til kognitiv lukking. Men det er også demonstrert at dette blir håndtert i studiens nedslagsfelt.

Det er også indikasjoner på at planoffiserenes bevissthet demonstrerer vilje og åpenhet til å motvirke kognitiv lukking. Og at når en beslutning lukkes av mangel på kvalifisert informasjon,

holdes mulighetene til seinere revurdering åpen ved en systematisk logging av usikkert beslutningsgrunnlag i påvente av bedre fakta og opplysninger. Alt dette tyder på en aktiv beredskap hos planoffiserene mot denne typen feilrisiko forbundet med kognitiv lukking.

4.4 Bekreftelsesbias

Dette kapitlet vil adressere hvorvidt bekreftelsesbias forekommer i respondentenes svar om plan og beslutningsprosessen. Gjennomgående i hele datainnsamlings- og analyseperioden for denne studien, ble det ikke observert eller avdekket funn i empirien som skulle tilsi at bekreftelsesbias var en mental skjevhet av signifikans innenfor studiens utvalg.

Bekreftelsesbias representerer en fortrenging, bagatellisering eller ignorering av alternativer og informasjon som ikke samsvarer med eller understøtter ens egen oppfatning. Tidligere erfaring, trening og utdanning er faktorer som former retningen for hvordan en mental skjevhet som bekreftelsesbias kan oppstå, utvikles og sementeres. Problemene med tidligere erfaring, trening og utdanning oppstår hvis de blir grunnlinjen for en ensrettet ukritisk bruk og tolkning av data og informasjon i en analytisk prosess (Dobson-Keefe & Coaker, 2015, s. 9). Dette blir en snarvei som tenderer mot å gi samme svar på forskjellige spørsmål, uten å ta seg bryet med en konkret analyse av nye problemstillinger og den analytiske prosess for å få et skreddersydd svar basert på ulikhetene.

For det første så innebærer dette at man aktivt søker, favoriserer, fortolker og husker bedre informasjon som bekrefter ens egen oppfatning.

For det andre vil man ignorere, differensiere, fortolke og minnes dårligere informasjon som utfordrer egen oppfatning (Shatz, 2016).

Generelt er dette et eksempel på at system-1 tenkning trer inn, av og til automatisk og fortrenger system-2 tenkning. Det menneskelige i å ta snarveier og foretrekke kognitiv letthet fremfor kognitiv anstrengelse. Det er også en påminnelse om at de forskjellige teoribegrepene kan være vanskelig å skille i den grad de ligner på hverandre. Eksempelvis gjennom bekreftelsesbias som deler likheter med kognitiv letthet.

4.4.1 Årsaker til ulik situasjonsforståelse

Dobson-Keeffe og Coaker skriver i sin artikkel at bekreftelsesbias kan få fotfeste tidlig i analyseprosessen under militær planlegging. Denne mentale skjevhet vil vedvare med mindre man er bevisst og beredt på at det kan forekomme, at man setter av tid til å motvirke det og at man iverksetter en kognitiv innsats og anstrengelse i form av applisering av system-2 tenkning (Dobson-Keeffe & Coaker, 2015, s. 9).

Studien hentet inn data fra respondent 3 relativt tidlig i prosessen og hen beskriver markører som samsvarer med beskrivelsen til Dobson- Keeffe og Coaker, og utdyper;

«Og at vi ikke har kommunisert tydelig nok situasjonsforståelsen og slutningene vi har fatta, basert på informasjon som har kommet fra høyere. Som gjør at flere personer har lest det samme og trukket ulike slutninger, og så har de gått videre med en forutsetning» (respondent 3, personlig kommunikasjon, 2023, s. 1).

Her beskriver respondent 3 at til tross for likt informasjonsgrunnlag så har gruppen forskjellig tolkning og oppfattelse av dette. Dette kan indikere en tidlig form for bekreftelsesbias, hvor man ubevisst tidlig i prosessen aktivt har oppsøkt informasjon som samsvarer med det man tror man skal gjøre, basert på tidligere erfaringer. Samtidig kan man ha vært ubevisst blind for informasjon som motstrider dette. Man har på sett og vis snevret inn til en favoritt-tolkning som bekreftes av tidligere erfaringer.

Sett fra et slikt ståsted kan mangelen på bevissthet om bekreftelsesbias medføre at samme ordre/instruksjon trekkes i sprikende retninger i forskjellige underliggende avdelinger på grunn av ulike oppfatninger av hva ordren eller føringene innebærer. Ulike favoritt-tolkninger basert på erfaringer og oppfatninger av ulike seksjonssjefer og avdelingsledere skaper risiko for operativ forvirring.

Når samme respondent fikk oppfølgingsspørsmål om hva hen trodde at årsaken var for et slikt sprik i forståelsen, så utdypet respondenten følgende;

«Nei det er et interessant spørsmål, men en refleksjon er at første gangen du gjennomfører en prosess som ikke er sjefs ledet og sekvensiell er på bataljonsnivået, for på kompaninivå så er det plan og beslutningsprosessen i utgangspunktet innretta sjef styrt, og den er sammenhengende. Hvor du ikke jobber parallelt egentlig. Men på bataljonsnivået er det første

nivået hvor stabsoffiserene og befal jobbe parallelt på ulike trinn, og må overføre slutninger til hverandre og sørge for at situasjonsforståelsen er god. Når du da kommer fra tropp og kompaninivå og begynne med en prosess hvor det skjer mange ting samtidig og du ikke har klar nok forståelse for sluttstanden for hvert steg. Og hva som må sys sammen. Så tror jeg det blir rot da» (respondent 3, personlig kommunikasjon, 2023, s. 2).

Ut ifra respondentens besvarelse kan man utlede følgende;

For det første så beskriver respondenten manglende samsvar med tidligere erfaring fra kompani nivå og til bataljonsnivå. Hvor metoden for PBP på bataljonsnivå vektlegger parallellitet og at informasjon må deles på flere aktører. På kompaninivå er metoden mer linjestyrt og enstydig. Forklaringen på hvorfor ulik forståelse oppstår kan ligge i sprikende metodekompetanse og hvordan PBP på bataljonsnivå fungerer sammenlignet med kompaninivået. Dette var også en svakhet og avviksforklaring i kapittel 4.3.1 Prematurt avsluttet tankeprosess, vedrørende markører for kognitiv lukking.

Denne forklaringen forsterkes ved at flere av gruppens medlemmer nylig har forflyttet seg fra kompani til bataljonsnivå. En annen respondent kommenterte utfordringer knyttet til en slik nivåforflytning på følgende måte;

«Så mangler jeg ofte, eller har opplevelsen av å mangle, på en måte en overlapp, eller at på en måte at erfaringene fra tidligere blir med inn i starten av prosessen da, og det tror jeg gjelder veldig mange funksjoner i Hæren hvor man bytter stilling og den du overtar for forsvinner. Det er på en måte ikke et sånn institusjonelt minne» (respondent 4, personlig kommunikasjon, 2023, s. 2).

Ut ifra denne beskrivelse av manglende overlapp og erfaringsoverføring så kan det tolkes som at hen stiller ganske uforberedt i møte med prosessen på bataljonsnivået og ikke har tidligere erfaring som kunne fungert som buffer mot eller beskyttelse mot bekræftelsesbias.

For det andre så beskriver respondenten *«en prosess hvor det skjer mange ting samtidig»*. I dette utsagnet ligger en fortolkning om at det som beskrives er kompleksitet. Flere av respondentene har trukket frem kompleksiteten i prosessen og oppdraget som en krevende faktor. Dette ble også belyst i kapittel 4.3.1. Prematurt avsluttet tankeprosess.

For det tredje så beskriver respondenten at bataljons PBP ikke er sjefstyrt. Bataljons PBP er riktignok sjefsledet, men prosessen blir styrt av flere ledere, herunder stabssjef, seksjonssjefer, samvirkeoffiserer og plangruppeledere. En annen respondent peker på utfordringer med koordinert og konsolidert ledelse av gruppen og styre-prosessen;

«Og folk er til og fra, og mye sånt annet som faller inn, så det er vanskelig å følge opp at folk sitter med den riktige forståelsen. Og vi tar heller ikke noe kontroll av det. Så ja, jeg sitter med en følelse av at ikke alle er på samme skive» (Respondent 6, personlig kommunikasjon, 2023, s. 1).

Videre beskriver samme respondent opplevelsen når prosessens ledere tar lederskapsgrep og rolleforståelsen har blitt etablert.

«For på torsdag når vi begynte med utvikling av handlemåte, så gikk ting ganske smud. Rolleavklaring er jo også helt essensielt. [...] At man har sine funksjoner i prosessen da»(Respondent 6, personlig kommunikasjon, 2023, s. 4).

Uetablert metodekompetanse, kompleksitet, tvetydige rolledefinisjoner og oppfatninger og tilsvarende ledelsesutfordringer kan forklare motstridene situasjonsforståelser innad i gruppene, fremfor at bekreftelsesbias er en rådende mental skjevhet i prosessen. Når det er sagt, skapes en aktiv grobunn for bekreftelsesbias hos planoffiserer/befal og plangrupper der forståelsesrammen spriker mellom bataljons og kompaninivå. Dette er ingen studie i militær ledelse, men utfordringen er klar med tanke på at ukoordinert og manglende ledelse i alle fall ikke motvirker utviklingen av bekreftelsesbias.

4.4.2 Ignorerer informasjon

Shatz beskriver at individer som kognitivt har utviklet en bekreftelsestendens vil ignorere og overse informasjon som ikke bekrefter eget narrativ (Shatz, 2016). Denne beskrivelsen finner man også igjen i Beadles forskning på det norske Forsvaret (Beadle, 2016, s. 109). Derfor ble det naturlig å søke etter slik empiri også for denne studien. Samtlige respondenter fikk i løpet av datainnsamlingsperioden spørsmål om de bevisst eller ubevisst hadde oppdaget om det var noen deler av prosessen de ikke valgte å fokusere eller tenke så mye på. De fleste

respondentene kjente seg ikke igjen i spørsmålet, men noen utdypet svarene sine på følgende måte;

Ja, det har vært flere. For eksempel. Fiendens angrepshelikopter for å være fryktelig konkret. For det står at han har angrepshelikopter, men det vil bare brukes i brigade nord sitt ansvarsområde. Da, bort til 6Sierra og finne ut hvordan luftvernet vårt her. Da får jeg et svar som er tilstrekkelig og går videre(respondent 3, personlig kommunikasjon, 2023, s. 5).

På den ene siden så viser svaret at respondenten ikke ignorerer eller overser informasjonen, men på den andre siden heller slår seg til ro med hvordan informasjonen er tenkt håndtert.

Jeg vet ikke om det blir bevisst sånn, men det blir naturlig for meg og ikke drive og tenke så veldig mye på detaljplan til andre fagområder. Så sånn sett, så kan du jo si at hver gang det snakkes veldig sånn spesifikt på detaljnivå, så må jeg si at da prøver jeg å spare mentalt overskudd til de store linjene(respondent 4, personlig kommunikasjon, 2023, s. 3).

Jeg kommer ikke på noe som jeg bevisst velger å ikke ta med i det hele tatt, men jeg merker jo tydelig lavere motivasjon for de tingene som ikke går på mitt fagområde. Det gjør jeg
(Respondent 5, personlig kommunikasjon, 2023, s. 3).

De to foregående svareksemplene fra respondent 4 og 5 kan forstås slik at de gjør en vurdering av informasjonen for å identifisere om de kan nytte den eller bidra til å utvikle den. Hvis vurderingen tilsier at informasjonen ikke treffer dem, så vil den velges bort. Respondent 4s beskrivelse av lavere motivasjon tolkes som et uttrykk for at hens rolle og kompetanse er mindre relevant for håndteringen av informasjonen. På samme måte tolkes respondent 5s beskrivelse av å spare mentalt overskudd.

Disse responsen gir ikke eksakte indikasjoner på bekreftelsesbias. Snarere indikerer de en avskjerming av eget engasjement til det de opplever som sine primære bidrag eller sin kompetanse. En bekreftelsesbias innebærer mer spesifikt at man velger en gammel løsning for et nytt problem. Dette element kan ikke utledes her.

4.4.3 Delkonklusjon

På bakgrunn av studiens empiriske funn tolket gjennom valgt teoretisk grunnlag er det ikke grunnlag for å konkludere med at bekreftelsesbias er en mental skjevhet som er fremtredende og vanlig under Hærens PBP. Studien treffer likevel på markører som kan indikere likhetstrekk med eller skape grobunn for bekreftelsesbias, men disse har vist seg gjennom analyse og drøfting at kan ha kausalforklaring med metodekompetanse, kompleksitetshåndtering og ledelse.

Det er grunn til å fremheve funnene gjort i kapittel 4.4.1. Her er det antakelig mer korrekt å adressere dette på et mer generelt grunnlag i forståelsen av metodeanvendelse mellom bataljonsnivået og kompaninivået. Det er også grunn til å vurdere tiltak for å forsterke og forbedre transformasjon av personell fra kompaninivå til bataljonsnivå. Hærens kurs i grunnleggende operasjonsplanlegging skal i utgangpunktet ta høyde for dette og gi elevene den nødvendige forståelsen mellom nivåene og verktøyene som finnes.

Studien finner ikke noe grunnlag for spesifikk bevissthet om bekreftelsesbias hos planbefal og offiserer ut over de mekanismer vi tidligere har avdekket for gruppetenking og kognitiv lukking. Det er imidlertid grunn til å forvente at disse skal ha preventiv effekt mot bekreftelsesbias også.

4.5 Anker bias

Ankeret blir en metafor for et utgangspunkt som gir misvisende føringer for en mental prosess. I en militær PBP vil et slikt utgangspunkt eller forutsetning danne grunnlag for informasjonsinnhenting, analyse og beslutninger som er misvisende og kan lede til urimelige resultater. Ankeret eller utgangspunktet blir et bias/skjevhet når det viser seg at utgangspunktet var feil, ofte grovt overvurdert eller undervurdert til å begynne med, og i den grad man gjør justeringer, ender man gjerne opp med å plassere seg altfor tett innpå ankeret. Ankeret blir da et dårlig og misvisende utgangspunkt for alle prognoser og resultater som følge av dette og ankeret dominerer totalinntrykket. (Heuer, 2006, s. 156–157) (Beadle, 2016, s. 104).

Kahneman oppsummerer forskning om bakgrunnen for denne skjevheten med å påpeke to tankeprosesser som forårsaker en slik skjevhet (Kahneman, 2011, s. 122–128):

- Suggestiv priming, at en opplysning preger tankebildet med suggererende kraft som fordreier faktisk forståelse effektivt.

-
- Utilstrekkelig tilpasning, at man forstår at noe er feil, men er ute av stand til å trekke de fulle konsekvensene av det, og justerer til et nivå for nær ankeret.

For å identifisere om ankerbias var en mental skjevhet som var representert i utvalget, ble seleksjonen av markører snevret inn til to forhold;

- Om det forekom at opplysninger gitt i utgangspunktet for en faktor i plan- og beslutningsprosessen hadde fremtvunget en revurdering på bakgrunn av at de åpenbart var feil eller misvisende.
- Om noen opplevde betydelige avvik i hvordan et innspill i PBP ble kvantitativt vektet i utgangspunktet.

De aller fleste respondentene kunne ikke redegjøre for noen konkrete forhold hvor disse forholdene var utfordrende eller problematiske. Ankerbias omtales oftest rundt kvantitative feilvurderinger. I militære operasjoner er ofte tids- og stedsfaktorene avgjørende, hvor egne og fiendtlige posisjoner er på beslutningstidspunktet og hva som er best prognose for alternative handlemåter i tid og lokasjon for begge parter. Dette er også kvantitative variabler som kan avleses i geografiske koordinater. Feil forankring her kan være like vesentlig som ankerbias rundt antatt størrelse på styrke, utrustning etc.

De tydeligste indikatorene for en slik tilstand ble gitt av respondent 6, som trekker frem forhold i relasjon til vekting av en bestemt fiendtlig handlemåte og fiendens bevegelsesmønster som ble dominerende for den taktiske planlegging. Hen blir utfordret på om dette bare kan være faglig uenighet og svarer følgende;

«Ja absolutt, men vi baserer oss da potensielt på feil svar litt for mye og lener oss for mye på den vurderingen og tatt for lite høyde for at det er ikke nødvendigvis sånn han vil angripe».(Respondent 6, personlig kommunikasjon, 2023, s. 8).

Her fornemmer vi at planleggingen legger opp til å basere seg på en feilaktig forutsetning for hvordan fienden vil agere, og at man *«lener seg for mye på den vurderingen»* indikerer at hen er uenig i vektingen av denne forutsetningen. Denne forutsetningen som videre danner grunnlaget for vurderingen som beskriver hvordan fienden vil påvirke planen. Dette samsvarer i så måte med Tversky og Kahnemans beskrivelse av ankerbias (Tversky & Kahneman, 1974, s. 1128).

Videre utdyper respondent 6;

«Etter hvert, så kommer det jo fram at fienden skal til Kanepi. Det har sikkert blitt statet tidligere, men at han skal være der H+48. Som da ikke har noe sammenheng med at vi må sinke han, for vi

skal jo sinke ned til blokken H+48 og Kanepi er 10 kilometer nord av BLOCKen. Der er ikke noe sammenheng, så da måtte vi revurdere» (Respondent 6. s.8).

Dette stemmer med kriteriet om revurdering på grunn av feil utgangspunkt der planleggingen synes å være for tett bundet opp mot ankeret i utgangspunktet. Dette kan tolkes slik at utgangspunktet og forutsetningene som fiendevurderingen var basert på kan ha vært misvisende, noe som har medført at analyse og justeringer ikke har truffet godt nok i vurderingen av fiendens handlemåte (Beadle, 2016, s. 40). Samtidig så bekrefter respondenten at denne mulige etablerte kognitive skjevheten ble avslørt gjennom mekanismene i plan og beslutningsprosessen og at dette utgangspunktet for fiendevurderingen ikke ble med videre i utviklingen av egen plan. Skadepotensialet til skjevheten er med andre ord redusert på grunn av løpende vurdering.

En annen respondent trekker frem samme eksempelet i sin besvarelse;

«Nei, det kan jo være 2 ting. Det ene kan Jo være [...] påstand om at fienden fra den byen som vi omtaler som Kanepi, ikke har noe taktiske oppgaver videre sør, og videre sør inn i BLOCKen vår. [...] Så, har vi motsatt da, at vi legger veldig mye trykk i den BLOCKen. Den er jo gitt av brigaden. Men det er samsvarer jo ikke da, de 2 vurderinger der. Og så har vi på sett og vis harmonert de 2 påstandene, men det er jo 2 standpunkt som, eller to vurderinger som ikke er underbygget av fakta som har blitt med gjennom hele prosessen» (respondent 3, personlig kommunikasjon, 2023, s. 8).

Respondent 3 underbygger respondent 6 sine beskrivelser og forsterker sannsynligheten for at ankring av forutsetninger som ikke er riktige har vært til stede i prosessen.

De foregående eksemplene kan begge være indikatorer for at en vurdering av fiendens taktiske disposisjoner har vært forankret i et misvisende eller forenklet og utilstrekkelig utgangspunkt, som har gitt et utilstrekkelig og feilaktig utgangspunkt for videre taktisk planlegging.

Et noe alternativt bilde av situasjonen kommer frem hos respondent 1 på at så ikke er tilfelle gjennom hans redegjørelse rundt samme tema;

«Jeg tror heller at man enten glemmer det eller at det blir lost in translation. Fra det ene trinnet til det andre. Eller at man forenkler ting så mye at det blir tapt»(Respondent 1, personlig kommunikasjon, 2023, s. 6).

Respondenten peker på forglemmelser og *lost in translation* som mulige årsaksforklaringer rundt tematikken.

Her fremheves feil eller manglende tolking av utgangspunktet og mulige manglende ledd i kommunikasjonen og planprosessens utførelse fremfor en eventuell anker-prosess. Utrykket "lost in translation" indikerer manglende samsvar mellom innkoding i planen og avkoding av den hos aktører. Dette penser tanken inn på andre skjevheter i grenselandet mellom hva som kommuniseres, hva som oppfattes og hva det betyr for oppdragsforståelse og realisering. Begge versjoner kan fremstå som plausible forklaringer da PBP først og fremst er menneskebasert og menneskedrevet. Det er allment kjent at kommunikasjon mellom mennesker involverer et budskap som passerer en rekke filtre mellom sender og mottakere. I militære avdelinger kan man forvente at antallet filtre er redusert, men ikke fraværende. Redusert på bakgrunn av felles utdanning, verdigrunnlag, stammespråk, doktrine og kultur. Likevel gjenstår det filtre i kommunikasjon som kan bidra til misforståelser og feiloppfatninger. Her ligger den andre forklaringen på hvordan det tidligere nevnte utgangspunktet for fiendevurderingen har blitt forstått og vektet forskjellig innad i plangruppen. Til slutt er det greit å bemerke at menneskelige svakheter som rene forglemmelser og misforståelser ikke primært dekkes av de kognitive skjevheter vi adresserer her. Likevel er det fristende å minne om at flere skjevheter påfører aktørene tap av bevissthet rundt alternative forklaringer og tolkninger av informasjon, og spiller nettopp på hva som er i minnet og friskt, og hva som er ute av minnet og neglisjeres.

4.5.1 Delkonklusjon

På bakgrunn av studiens empiriske funn tolket gjennom valgt teoretisk grunnlag er det ikke grunnlag for å konkludere med absolutt sikkerhet at vi har sett dokumentasjon på at ankerbias oppstår under utførelse av Hærens PBP. Studien treffer likevel på markører som definitivt kan indikere likhetstrekk med eller skape grobunn for anker bias. Observasjonen er interessant, om enn noe tvetydig, og kan opplagt gi en pekepinn, på hvordan typiske konsekvenser av feil informasjonsforankring kan true operasjonell effektivitet. Igjen karakteriserer den ikke PBP som dårlig eller inadekvat, men er mer en påminnelse om risiko for at mentale skjevheter kan true og være en risiko for operasjoner til tross for PBP, og kan hende også til tross for god praktisering på grunnlag av PBP. Dette understreker det faktum at trykket på å forbedre alle faktorer som involveres i en slik prosess aldri kan hvile. Optimal bevissthet om og optimalt fokus på denne risikoen understrekes.

Indikatorene og markørene som denne studien har avdekket gjennom analyse og drøfting kan alternativt tolkes som støy i kommunikasjonskanaler, forglemmelser og misforståelser, men det er

vanskelig å se bort fra den kognitive lukking vi observerer hos to av respondentene i dette utvalget. Det understreker også det nære slektskapet mellom ulike typer kognitive skjevheter. Når det gjelder planbefal og offiserenes bevissthet rundt ankerbias spesifikt, er det ingen direkte funn i studien. Derimot er det funn som peker mot utfordringer i kommunikasjonsprosessen. Dette er utenfor problemstillingens nedslagsfelt, selv om det anes en kobling mellom støy i kommunikasjonskanaler og grobunn for mentale skjevheter.

4.6 Kognitiv letthet

Dette kapittel vil utforske i hvilken grad kognitiv letthet forekommer og utgjør en betydelig risiko for plan og beslutningsprosessen.

Under utførelsen av plan og beslutningsprosessen tar man med seg store mengder data, analytiske innspill og slutninger på tvers av fagområder og seksjoner. Dette er informasjon som er prosessert, tolket og presentert av andre, enten skriftlig eller muntlig. Er man disponert for kognitiv letthet som beskrevet i kapittel 3.4.5, vil man ubevisst og intuitivt være mer mottakelig for og disponert for å foretrekke det som samsvarer best med tidligere erfaringer, er gjenkjennbart, fremstilt på en måte som ser profesjonelt og imponerende ut og gjerne gjentas ofte. Kort sagt attraktivt fremstilt, enkelt språk i elegant og effektiv formattering som treffer tidligere positive erfaringer. (Kahneman, 2011, s. 59–62).

En visuelt god presentasjon, en engasjert muntlig fremføring, tekst med godt språk og enkle fonter er eksempler på hvordan informasjonsdrakten kan bidra til at man forstår informasjonsinnholdet bedre, og ved kognitiv letthet tenderer man til å velge det man forstår best og aksepterer lettest.

Underveis i datainnsamlingen mottok respondentene en betydelig mengde skriftlig og muntlig informasjon fra andrehånds kilder. Som en del av innsamlingen var det flere spørsmål knyttet til kognitiv letthet, men spesielt to viste seg å være fruktbare for besvarelsene;

- *Når du mottok informasjon fra gjennom andre – var det noe spesielt du vektla?*
- *Opplevde du noen gang i prosessen at du selv eller gruppen følte en letthet?*

Underveis i samtalen hvor temaet dreier seg om å forenkle kompleksiteten i planprosesser er en respondent ganske tydelig i sin opplevelse;

«TURN, vi gir oppdrag TURN til kompaniet. Da slipper vi å håndtere det på en måte. Men det er bataljonen som er gitt oppdraget TURN, men vi bør jo bryte ned til kompaniet og forsterke det med en sperreplan i stedet for å bare si; sperre beltet 10 - hensikt TURN - MEK4 TURN»(Respondent 6, personlig kommunikasjon, 2023, s. 9).

Videre tilføyer respondenten;

«Effekten bataljonen som helhet ønsker å oppnå er jo TURN på fienden. Så den fulgte vi jo faktisk opp, men, i starten så var det jo enkelt å bare si ja liksom GUARD-TURN-SINK. Og så er det jævla fint for et effektoverlegg i starten, men det må brytes ned dette her»(Respondent 6, personlig kommunikasjon, 2023, s. 9).

Disse uttalelsene markerer to aspekter ved denne PBP som treffer godt symptomer på kognitiv letthet eller spillerom for kognitiv letthet

For det første beskriver respondenten hvordan den initiale oppdragsutviklingen for underenhetene forgikk. Respondentens beskrivelse antyder en lite fruktbar tilnærming fra både et fag- og et metodeperspektiv, og reaksjonen er interessant, «da slipper vi å håndtere det på en måte».

Her legger håndteringen av prosessen opp til en situasjon der kognitiv letthet får fritt spillerom, noe som setter utfallet av operasjonen i fare. Et taktisk oppdragsverb som TURN/VEND innebærer en taktisk oppgave med høy ambisjon hvor man skal tvinge en motstander over i en annen marsjretning(Hærens våpenskole, 2021, s. C-18).

Slike fiendeorienterte taktiske oppgaver krever normalt en komplisert ressurskoordinering både av avdelinger, effekter, tid og rom faktorer for å sikre at ambisjonen oppnås. Eksempelvis med inkludering av ingeniør, ild, sanitet, logistikk, villedning og offensive mottiltak. At en slik type oppdrag blir gitt videre til et kompani uten videre føringer og analytisk detaljering når det gjelder taktiske og ressursmessige disposisjoner, er påfallende, nær sagt oppsiktsvekkende.

Budskapet i respondentens besvarelse er en relativt sterk indikator for spillerom for kognitiv letthet i plan og beslutningsprosessen. Oppgaven delegeres og det fordrer ikke ytterligere system-2 applisering, samtidig som fremdriften i plan og beslutningsprosessen opprettholdes.

For det andre så trekker respondenten frem effektoverleggets rolle i denne plan og beslutningsprosessen, dog noe overfladisk. Et effektoverlegg er et verktøy som innledningsvis nyttes i trinn to av plan og beslutningsprosessen. Overlegget er et visuelt verktøy som knytter slutninger til tilstander og effekter i forhold til operasjonsrommet. En forenklet, overflatisk og overordnet forklaring av et analogt effektoverlegg vil kunne være et plastoverlegg på kart, hvor effekter,

slutninger og avgjørende tilstander er tegnet inn i form av militære tegn, symboler og eventuell tekst (Hærens våpenskole, 2021, s. 47).

Effektoverlegget har i en overordnet form en formell autoritet som gir en falsk trygghet, og i slike operasjoner ligger vanligvis djevelen i detaljene. I dette tilfelle kan det ha fungert som en driver for kognitiv letthet hos plangruppene. På den måte at TURN har blitt forenklet, visualisert gjennom overlegget, og gruppen har slått seg til ro med at denne oppgaven er identifisert og håndtert.

En annen respondent uttrykker følgende rundt spørsmålet om hen hadde følt seg lettet under plan og beslutningsprosessen;

«Eh, ja, det første jeg tenker på er da vi hadde fått ompuss på den decision briefen, så er jo det en litt sånn, man kjenner på litt sånn håpløs situasjon hvor man får en strekk av sjefen på en måte. Når vi setter oss, også begynner å jobbe med det. Så opplever vi at gruppa jobber veldig bra sammen. Hvor vi jobber mot målet, og vi kommer hit, tror vi. Kommer til å klare innenfor tidsfristen. Opplevd god flyt i gruppa. Da følte jeg på noe som du, kaller for lettelse da. For da vet jeg. Er jeg ganske sikker på at det her kommer til å gå bra»(Respondent 5, personlig kommunikasjon, 2023, s. 7).

Dette svaret er interessant fordi respondenten beskriver at hen kjenner på en håpløs situasjon. I denne beskrivelsen velger studien å fortolke utsagnet til også å være en beskrivelse av den opplevde kognitive følelsen av å være sliten. Respondenten med flere har over tid applisert system-2 tenkning og utført relativt krevende analysearbeid, uten å nødvendigvis blitt belønnet av en oppriktig mestringsfølelse med tanke på produktutvikling. Studien legger til grunn at flere respondenter ikke var fornøyde med beslutningsbriefen (decision briefen) som ble lagt frem for sjefen, blant annet med tanke på innhold og kvalitet. Flere av disse er direkte relatert til forgående uttalelser knyttet til fiendevurderinger og oppdrag til underenhetene.

Innledningsvis er det denne beskrivelsen av håpløshet som preger svaret, men det skifter til en langt mer positiv beskrivelse av gruppedynamikken og troen på å ferdigstille planen. Det som har skjedd mellom disse to skildringene av situasjonen er at sjefen har gitt «ompuss». Denne ompussen ble observert under datainnsamlingen og kan best beskrives som sjefens initiativ til å styre prosessen i ønsket retning. En konkretisering og repetisjon av sjefens føringer for handlemåteutvikling ble gitt gjennom veiledning, hvorpå sjefen var tydelig på sine prioriteter. På denne måten tar sjefen en del beslutninger på vegne av plangruppene. Studien velger å tolke disse beslutningene som sjefen foretok skapte en kognitiv letthet i gruppen. En følelse av lettelse blir beskrevet og fremdriften i prosessen gjenopptas. På den ene siden kan man argumentere slik studien har gjort i dette avsnitt om at dette er tegn på kognitiv letthet ved at ingen motstrider sjefens involvering i prosessen, og

aksepterer endringen. På den andre siden kan man argumentere for at dette slett ikke er gyldig funn, siden det er sjefen som foretar beslutningen som skaper følelsen og ikke gruppen selv.

Dette sporet skal vi følge videre gjennom en annen respondent som bidrar med følgende refleksjoner rundt samme hendelse;

«Så det ble en større prosess med re-vurdering, som på en måte var, det var initiert av sjefen og det var helt rett. Og da ble det mye mer logikk da fikk vi hentet inn en del ting»(respondent 3, personlig kommunikasjon, 2023, s. 7).

Respondenten blir videre bedt om å utdype og om hen mente at dette var positivt for prosessen.

«Ja veldig bra. Fordi det er kom det ikke noen føringer fra sjefen. Om gjør det sånn, men dere må gå tilbake og ettergå alle slutninger som står på veggen her nå, fordi han synes det her fremstod som merkelig, og det var helt rett. Og da ble det ryddet opp i del logiske brister og det ble på en måte de forutsetningene som lå til grunn der. De ble forsøkt dekket opp gjennom rekognosering eller andre på måter for innhentingsaktiviteter»(respondent 3, personlig kommunikasjon, 2023, s. 7).

Gjennom disse to betraktningene kan man ikke lengre være like påståelig angående kognitiv letthet knyttet til sjefens involvering etter beslutningsbrieffen. Her beskrives en leder som har bedrevet militær ledelse gjennom å påpeke åpenbare svakheter, stilt krav gjennom en veiledning for hva som må gjøres videre, samtidig som hen ikke pålegger noen bindinger i utførelsen. At plangruppene har opplevd dette momentet som forløsende og kjent på følelsen av lettethet betviler ikke denne studien, at dette skyldes kognitiv letthet hersker det derimot større tvil om.

4.6.1 Delkonklusjon

På bakgrunn av studiens empiriske funn tolket gjennom valgt teoretisk grunnlag er det grunnlag for å konkludere med at kognitiv letthet er en mental skjevhet som forekommer under denne utførelsen av Hærens PBP. Dette kapitelets eksempel med påfølgende analyse indikerer et klart spillerom for kognitiv letthet. Dette forsterkes ved de potensielt alvorlige konsekvenser slik letthet kan medføre i en stridssituasjon.

Studien har sett på flere eksempler for å kunne vurdere i hvilken grad denne kognitive skjevheten er representert. Ytterligere indikatorene og markørene på kognitiv letthet som denne studien har avdekket gjennom analyse og drøfting kan like gjerne ha en kobling til andre forhold. Som til eksempel sjefens rolle underveis i plan og beslutningsprosessen.

Studien avdekker at respondenter er i stand til å oppdage eksemplet på kognitiv letthet i forbindelse med TURN-oppgaven. Hvorvidt det generelt er en tilstrekkelig bevissthet hos planbefal og offiserer mot denne skjevheten, er det ikke holdepunkter for å konkludere.

I den grad "ompass" på decision brief kan være en korreksjon av kognitiv letthet, eller at det kan være kognitiv letthet i aksept av denne "ompass", er uavklart.

4.7 Oppsummering

I dette kapitlet har studien analysert og drøftet fem ulike kognitive skjevheter i den hensikt å kunne svare ut om de eksisterer og i hvilken grad de påvirker utførelsen av Hærens plan og beslutningsprosess. Hvert underkapittel har blitt oppsummert i en delkonklusjon som blir med som grunnlag for studiens avsluttende oppsummerings og konkluderings kapittel.

5. Oppsummering og konklusjon

Dette kapitlet innleder med å oppsummere studies funn. Deretter vil det identifisere sentrale trekk ved disse funnene som bidrar til studiens konklusjon. Avslutningsvis vil kapitlet peke ut studiens relevans for videre forskning og analyse av problemstillingen.

Studien er en kvalitativ analyse av Hærens Plan- og beslutningsprosess basert på et intensivt design med intervjuer av 6 fageksperter under utførelse av denne prosessen.

Den studerer risikoen for kognitive feilslutninger i denne prosessen med vekt på et utvalg av relevante fagområder fra kognitiv psykologi: Gruppetenking, kognitiv lukking, bekreftelsesbias, ankerbias og kognitiv letthet.

Studiens tilgang på og analyse av data har gjort det relativt enkelt å peke på konkrete funn og tendensen av disse. Til å avhjelpe og strukturere dette kapitlet tar vi et blikk tilbake på studiens problemstilling og forskningsspørsmål.

Problemstilling har vært i hvilken grad og hvordan kognitive skjevheter påvirker prosessen underveis. Hovedspørsmålene har vært hvilke kognitive bias som forekommer hyppigst, og om planoffiser er bevisst egne mentale snarveier underveis under utførelsen av prosessen.

5.1 Oppsummering

Gjennom analysen og drøftingen av kognitive bias har det blitt gjort funn i varierende grad i alle representerte skjevheter. Studien kan ikke konkludere med sterke funn innenfor gruppetenking, kognitiv lukking, bekreftelsesbias og ankerbias. Studien har derimot avdekket mulige markører innenfor disse fire kognitive bias. Disse markørene kan indikere likhetstrekk til kognitive bias eller være en grobunn for at de kan oppstå under visse omstendigheter. Der hvor slike markører er oppdaget har studien gjennom drøfting kunne peke på andre korrelasjoner, som ikke nødvendigvis skyldes tilstedeværelsen av kognitive bias. Ved funn av slike markører har studien sett en trend og gjentakende sannsynlig årsaksforklaring i en svekket eller manglende fag- og metodekompetanse. Gruppetenking var et område det ble fokusert sterkt på. Som kognitiv skjevhet vet vi at dette fenomenet skiller seg ut som en stor risiko, og forventningen om å gjøre funn var betydelig. Likevel må vi oppsummere som svar på første forskningsspørsmål, at det ikke er hyppige funn på dette området. Likevel finner vi tendenser både i kapitlet om informasjonsdeling og selvsensurering og om mulig analog preferanse og underestimering av digitale metoder, samt tilbakeholdte innvendinger mot elementer i plan/beslutningsprosessen som kan sortere under svake markører på gruppetenking.

Svaret på andre forskningsspørsmål, går i retning av at PBP er rigget for på flere områder å forebygge og motvirke tendenser til gruppetenking, noe vilje til å ta en "fot i bakken" underveis, og bl a. bruk av "running estimates" belyser. Her er det en sterk beredskap mot risiko for å stivne til i et tankemønster som utelukker reelle alternative farer.

Det faktum at det observeres tilløp til fastlåste holdninger og undertrykt opposisjon, er tilstrekkelig til å motstå fristelsen til slå seg til ro med tingenes tilstand. I denne retning peker også det faktum at gruppetenking er særdeles vanskelig å detektere innenfra et miljø som i så stor grad preger hverdagen, selv om alle fagområdene i denne konteksten deler informasjon og samarbeider konstruktivt.

Når det gjelder kognitiv lukking, observeres det tilløp til oversette alternativer i operasjonsscenarioene eller manglende overskudd til å prioritere PBP på grunn av forstyrrelser. Om forekomsten ikke kan karakteriseres som hyppig (forskningsspørsmål 1), demonstrerer den at dette er en felle som vil kunne opptre i prosessen, kan hende mer på grunn av ressursknapphet og tidsknapphet enn av motvilje til å ta inn over seg en upopulær fortolkning av situasjonen.

Når det gjelder forskningsspørsmål 2, tyder respondentenes svar på at feilkilden blir håndtert av prosessen eller at det i det minste er bevissthet om beveggrunnen for manglende fokus.

Dette vitner kan hende mer om at det å håndtere krevende oppdrag er det muligste kunst, der det er vanskelig å møte alle krav til "cognitive superiority" i alle ledd. Uansett blir kognitiv lukking et element det må fokuseres på kontinuerlig for å redusere skadeomfang.

Direkte forekomster av bekreftelsesbias som beskrevet i teorien, er ikke oppdaget i denne studien. I stedet for forekomster av denne typen skjevhet, kan en strekke det til at mangel på felles forståelse nedover i ordrelinjen kan gi spillerom for å forfølge sine favorittfortolkninger eller ri egne kjeppheter. F.eks. kan feiltolkningen av angrepshelikopterets potensiale, være både kognitiv lukking og gjenstand for bekreftelsesbias.

Når det gjelder planoffiserenes bevissthet, er det relevant å trekke frem endringsviljen og viljen til revurdering som den motvekt som PBP tilbyr for å hindre at denne typen kognitive skjevheter setter seg. (jf. gruppetenkning over).

Studien viser ingen direkte treff på ankerbias i utvalget. Feil forståelse av fiendens handlemåte basert på observasjoner kan være et eksempel på utilstrekkelig justering ut fra et forankringspunkt. Likevel kan dette ha andre årsaker enn bare feil forankring. Funnene gir ikke grunnlag for å erklære at

planoffiserenes bevissthet er tilstrekkelig til å motvirke denne skjevheten. Igjen er studiens format basert på valg redegjort for i metodekapitlet, utilstrekkelig til å si noe representativt om dette. Det sterkeste funnet i denne studien har vært forekomsten av kognitiv letthet som mental skjevhet hos utvalget. Når det gjelder praktiseringen av "Turn"-oppdraget beskrevet av respondenten i kapittel 4.6, er det vanskelig å se andre forklaringer enn at "kognitiv letthet" har vært i spill. Selv om vi ikke, for å relatere det til første forskningsspørsmål, ser hyppige forekomster, er dette til gjengjeld et definitivt viktig innslag.

Selve reaksjonen hos respondenten demonstrerer også at det finnes en klar bevissthet om at dette er en viktig observasjon. Men her indikeres et tydelig behov for å adressere dette, både som prinsipp og som enkeltepisode.

Flere av funnene og markørene for kognitive bias har blitt fanget opp av plangruppene gjennom utførelsen av Hærens PBP. Analysen av studiens data har ofte vist en sammenheng mellom tilløp til kognitive bias, som har blitt endret som følge av å holde seg til prosessen i Hærens PBP. Dette indikerer at verktøyene og gangen i prosessens fem-trinns metode er gode og at Hærens PBP bidrar til å avdekke ubevisste mentale skjevheter i plangruppen. Sagt med andre ord så kan man si at denne studien har funnet empiri for at metoden i Hærens PBP styrer prosessen og aktørene gjennom mekanismer som svekker tilløpet av kognitive bias. Dette var både et overraskende og velkomment funn.

5.2 konklusjon

Denne studien viser at kognitive bias er representert og har en grobunn og utviklingspotensialet innenfor prosessen i Hærens PBP. Studien har også gitt eksempler på hvordan kognitive bias påvirker prosessen og funnet eksempler på at metodikken i Hærens plan og beslutningsprosess fremstår som langt på vei tilfredsstillende i møte med og i håndteringen av kognitive bias underveis i prosessen. For de fleste begrepstemaene som er studert her, er det tydelig at prosessen har elementer som kan bidra til å forebygge, motvirke og redusere både forekomst og konsekvenser av mentale skjevheter. Det er også dokumentert at planoffiserene har en høy grad av bevissthet når det gjelder å detektere og reagere både proaktivt og reaktivt på denne risikoen.

Funnet i forbindelse med kognitiv letthet og også de tilløp som ellers er beskrevet, understreker imidlertid behovet for kontinuerlig fokus og oppdatering av bevissthet og oppfølging av håndtering av militære operasjoner generelt og PBP spesielt

5.3 Videre anbefalinger

Basert på studiens funn og konklusjon er det all grunn til å ta risikoen og skadepotensialet som kognitive bias representer i utviklingen av militære planer på alvor.

Gjennom studien har det blitt identifisert to spor som kunne være interessante å følge videre.

- Fortsette en videre undersøkelse av utvalget gjennom to trinn. Hvorav det ene trinnet nytter denne studiens design og fremgangsmåte, mens det andre trinnet utforsket utvalget under en praktisk gjennomføring i Hærens stabs- og ledertrener. Dette i den hensikt å utforske kognitive skjevheters rolle når egen plan blir utfordret.
- Utvikle et vedlegg til Stabshåndboken for Hæren som adresserer fallgruver knyttet til kognitive bias underveis i utførelsen av PBP. For deretter å gjennomføre en sammenligning på to utvalg hvorav det ene utvalget nytter vedlegget som en prosedyrebeskrivelse. Denne studiens design kan være en god innfallsvinkel for en slik type studie.

Det er både positivt og negativt at denne studien ikke kan vise til funn gjennom graverende konsekvenser i korrelasjon til kognitive bias. Det er positivt med tanke på at plangruppene og prosessen forhindrer det. Samtidig litt urovekkende i den forstand at studien har avdekket markører og grobunn for kognitive bias i prosessen, hvor man har historisk empiri på at disse kan utvikle seg videre til alvorlige tilfeller av kognitive feilslutninger med stort skadepotensial i en militær kontekst. I søken etter å *out-think* sin motstander og være motstanderen *cognitive superior* så må man fortsette å redusere egen risiko knyttet til egne svakheter, deriblant også tilbøyeligheten mot kognitive bias.

Litteraturliste

Bar-Joseph, U. (2003). Intelligence failure and the need for cognitive closure: The case of Yom Kippur. I

R. K. Betts & T. Mahnken (Red.), *Paradoxes of Strategic Intelligence: Essays in Honor of Michael I. Handel* (s. 159–182). Frank Cass Publishers.

Bar-Joseph, U. (2005). *The watchman fell asleep: The surprise of Yom Kippur and its sources*. SUNY Press.

Beadle, A. W. (2016). Å forske på Forsvaret i fremtiden: Muligheter, begrensinger og kognitive fallgruver (Nr. 16/01810). FFI. <https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/a-forske-pa-forsvaret-i-fremtiden-muligheter-begrensninger-og-kognitive-fallgruver>

Beadle, A. W. (2022, 6. oktober). *Tre nye strategiske sjokk for norsk forsvarsplanlegging*. Forsvarets forum. <https://forsvaretsforum.no/forsvarskommisjon-kronikk-politikk/tre-nye-strategiske-sjokk-for-norsk-forsvarsplanlegging/287567>

Busch, T. (2013). *Akademisk skriving: For bachelor- og masterstudenter*. Fagbokforlaget.

Dobson-Keefe, N., & Coaker, W. (2015). Thinking more rationally: Cognitive biases and the joint military appreciation process. *Australian Defence Force Journal*, 197, 5–16.

<https://doi.org/10.3316/informit.374005129510321>

Forsvarssjefen. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvarssjefen.

<https://regelverk.forsvaret.no/view/doccard/document:1672443>

Forsvarsstaben. (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. <http://hdl.handle.net/11250/197156>

Furseth, I., & Everett, E. L. (2020). *Masteroppgaven: Hvordan begynne – og fullføre*. (3.utg).

Universitetsforlaget.

Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 62(1), 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>

Gilovich, T., Griffin, D., & Kahneman, D. (Red.). (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge University Press.

-
- Heuer, R. J. (2006). *Psychology of intelligence analysis*. Novinka books
- Hærens våpenskole. (2021). *Stabshåndbok for Hæren: Plan- og beslutningsprosessen*. Sjef Hærens våpenskole
- Høiback, H. (2023, 5. oktober). *I speilrommet*. Stratagem. <https://www.stratagem.no/i-speilrommet/>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm.
- Janis, I. L. (1971). Groupthink. *Psychology today magazine*.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking fast and slow*. FSG.
- Kruglanski, A. W., & Webster, D. M. (1996). Motivated closing of the mind: "Seizing" and "freezing." *Psychological Review*, 103(2), 263–283. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.103.2.263>
- Kurtz, C. F., & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3), 462–483. <https://doi.org/10.1147/sj.423.0462>
- Libya-utvalget (2018). *Evaluering av norsk deltakelse i Libya-operasjonene i 2011*. <libya-rapporten.pdf> (regjeringen.no)
- NATO. (2017). *ALTA: The NATO Alternative Analysis Handbook* (2. utg.). NATO <https://www.act.nato.int/activities/alternative-analysis/>
- NATO. (2021). *NATO Warfighting capstone concept*. NATO. <https://www.act.nato.int/our-work/nato-warfighting-capstone-concept/>
- NRK. (2023). URIX: krigen i Ukraina - feilene i den ukrainske motoffensiven
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Shatz, I. (2016). *The Confirmation Bias: Why People See What They Want to See*. Effectiviology <https://effectiviology.com/confirmation-bias/>
- Sjøvold, E. (2022). *Teamet: Utvikling, effektivitet og endring i grupper* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Stortinget. (1914). *Trontaledebatten*.

<https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Stortingsforhandlinger/>

Jacobsen, H. B. (2023, 30. januar). *Norske soldater i høyeste beredskap: - Risiko i alt vi gjør*. TV2.

<https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/norske-soldater-i-hoyeste-beredskap-risiko-i-alt-vi-gjor/15461285/>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Informasjonsskriv til respondenter til intervju

Fordommer i Hæren – en kvalitativ studie av kognitive bias i plan og beslutningsprosesser.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et intervju til en masteroppgave ved Stabskolen hvor målet er å finne ut mere om hvordan kognitive bias og mentale snarveier er representert under Hærens plan og beslutningsprosesser. Dette skrivet gir deg informasjon om hensikten med studien og hva en eventuell deltakelse fra deg innebærer.

Formål

Kognitive bias eller mentale snarveier er noe som alle mennesker ubevisst benytter seg av for å ta raske intuitive beslutninger som gjør hverdagen lettere. Det finnes mange kognitive bias, men felles for de fleste er at de nyttes til å forenkle tankeprosesser og muliggjøre valg. Eksempelvis så faller det de fleste bilister naturlig å stoppe på rødt lys i trafikken, uten at dette innebærer en lang tankeprosess. Kognitive bias forenkler simpelthen våre liv. I noen situasjoner kan derimot kognitive bias være en ulempe. Eksempelvis under plan og beslutningsprosesser. Under slike prosesser er det tidvis mye og kompleks informasjon som skal analyseres. I en slik kontekst kan kognitive bias hemme prosessen og i verste fall lede til dårlige vurderinger og feil beslutning.

Problemstillingen for denne studien er;

Hvor vanlig er forekomsten av kognitive bias i Hærens plan og beslutningsprosess?

Forskningsspørsmål:

- Hvilke kognitive bias forekommer hyppigst under Hærens PBP?
- Er planoffiserer bevisst egne mentale snarveier underveis i prosessen?
- Er stabshåndboken for Hæren god nok til å redusere / bevisstgjøre effekten av kognitive bias?

Opplysningene skal ikke brukes til andre formål enn denne studien. Samtidig er det jo et ønske om at denne studien kan inspirere til annen forskning som kan bidra til økt kunnskap og forståelse om hvordan operasjonsplanlegging kan utføres på best mulig måte. Operasjonsplanlegging skal til sist

utføres av avdelinger og individ som risikerer både liv og materiell. De fortjener den beste planen som er mulig å planlegge.

Hvem er ansvarlig for denne studien?

Forsvarets Høyskole er ansvarlig for denne studien.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du mottar denne henvendelsen fordi din avdeling har sagt seg villig til å delta i studien. Denne studien er kun ment for ansatte i Hæren med en stilling som innebærer operasjonsplanlegging på et taktisk nivå.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden for denne kvalitative studien innebærer intervju av operasjonsplanleggere på taktisk nivå. Intervju som kilde er ment å kunne gi en dybde forståelse rundt fenomenet kognitive bias i operasjonsplanlegging. Spørsmålene vil i stor grad handle om objektenes subjektive oppfatning av en nylig gjennomført plan og beslutningsprosess. Svarene som blir avgitt skal brukes til å avdekke eventuelle fellesnevner, avvik fra eksisterende teori eller andre forhold som kan hjelpe å svare ut problemstillingen. Hvis du velger å delta i studien, innebærer dette et intervju med varighet mellom 30-60 minutter og krever ingen forberedelser. Dine svar vil bli registrert på lydband.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i studien. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine data vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger.

Opplysningene om deg vil kun brukes til formålet beskrevet over i dette skrevet. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt (forskningsmessig, ikke som militært sikkerhetsgradert nivå) og i samsvar med personvernregelverket.

Dine svar vil bli anonymisert. Det vil ikke bli stilt spørsmål som kan identifisere deg som person. I den ferdige masteroppgaven er det ikke mulig å gjenkjenne enkeltpersoner.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene slettes når prosjektet avsluttes og oppgaven er godkjent. Dato for sletting av data er 01.02.2024

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. Ved å delta i intervju gir du ditt samtykke. På oppdrag fra Forsvarets høgskole har SIKT – Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene.
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende.
- å få slettet personopplysninger om deg.
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Samtykkeerklæring

Dersom du ønsker å delta kvitterer du på dette dokument og medbringer dette til intervju

Samtykkeerklæring

Jeg (navn) _____ har mottatt informasjon om studien om kognitive bias i plan og beslutningsprosessen, og jeg ønsker å stille til intervju.

Hvis du har spørsmål til studien og din deltakelse, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Forsvarets Høgskole ved ansvarlig student Major **Lars Kristian Sandvik**.

E-post: Lasandvik@mil.no eller på telefon 95253330

Du kan også kontakte prosjektansvarlig og veileder Oberstløytnant **Palle Ydstebø**.

E-post: Pydstebo@mil.no eller på telefon 99436753

Forsvarets personvernombud

Forsvarets.personvernombud@mil.no eller på telefon: 915 03 003

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Lars Kristian Sandvik

Vedlegg 2: Intervjuguide

Gruppetenkning

- Opplevde du på noen gang i løpet av planprosessen at du hadde tanker, ideer, meninger, forslag, anbefalinger som du ikke delte? (beholde sosial harmoni i gruppen)
 - o Hvorfor?
- Opplevde du noen gang i løpet av prosessen at enkelt individ fikk for mye gjennomslag for sine meninger, fortolkninger og eller forslag? (ukritisk omfavne ideer internt i gruppen)
 - o På hvilken måte?
- Opplevde du noen gang i prosessen at gruppen slo seg til ro med et svar/resultat som kanskje ikke var riktig? (sosial støtte)

- Basert på disse siste spørsmålene – tror at slutningene eller vurderingene kunne sett annerledes ut?

Bekreftelses bias

- Opplevde du noen gang i løpet av prosessen at det var sprikende oppfatninger av situasjonen, faktorene, analysen eller noe annet?
 - o Hva tenkte du da?
- Opplevde du under prosessen at du bevisst eller ubevisst lette etter noe?
 - o For eksempel?
- Var det noe i prosessen du kjente igjen fra tidligere prosesser?
 - o Fikk det noen betydning for denne prosessen?
- Var det noe i prosessen du bevisst valgte å ikke tenke så mye på?
 - o Hvorfor?
- Var det noe i prosessen du spesielt likte fremfor alternativet?
 - o Hvorfor?

-
- Basert på disse siste spørsmålene – tror at slutningene eller vurderingene kunne sett annerledes ut?

Anker bias

- Opplevde du noen gang under prosessen at en sannhet, faktor og/eller påstand ble etter ditt skjønn viet for stor oppmerksomhet eller vektet unødvendig høyt eller lavt?
 - o Hvorfor det tror du?
- Opplevde du noen gang under prosessen at et utgangspunkt ble re-vurdert og forkastet/forsterket?
 - o Opplevde du dette som riktig eller feil avgjørelse
 - o Hvorfor?

Kognitiv lukking/letthet

- Opplevde du noen gang under prosessen at man ikke fullførte vurderinger?
 - o Var det noe man «slo seg til ro med»?
- Opplevde du underveis i prosessen at man vektla tidligere erfaringer?
 - o Hva innebar dette?
- Når du mottok informasjon fra gjennom andre – var det noe spesielt du vektla?
- Når du fikk valget mellom flere alternativ – Var det da noe spesielt du vektla?
- Opplevde du noen gang i prosessen at du selv eller gruppen følte en letthet?
 - o Hvordan vil du beskrive det?
- Basert på disse siste spørsmålene – tror at slutningene eller vurderingene kunne sett annerledes ut?

Vedlegg 3: SIKT godkjenning av studien

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

14.09.2023

Referansenummer

131106

Vurderingstype

Standard

Dato

14.09.20

Tittel

Fordommer i Hæren - kognitive bias i planprosesser

Behandlingsansvarlig institusjon

Forsvarets Høgskole / Forsvarets stabsskole

Prosjektansvarlig

Palle Ydstebø

Student

Lars Kr Sandvik

Prosjektperiode

01.08.2023 - 01.01.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Særlige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Uttrykkelig samtykke (Personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.01.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar**OM VURDERINGEN**

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Vår vurdering forutsetter at prosjektet godkjennes at forskningsnemnda ved FHS.

TYPE PERSONOPPLYSNINGER

Prosjektet vil behandle særlige kategorier av personopplysninger om helseopplysninger.

Lovlig grunnlag for behandlingen av personopplysninger vil være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a). Den registrerte gir sitt uttrykkelige samtykke til behandlingen av særlige kategorier av personopplysninger. Dermed gjelder ikke forbudet i personvernforordningen art. 9 nr. 1, ettersom vilkår for unntaket i art. 9 nr. 2 a) er oppfylt.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester 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).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

