

**Forsvarets stabsskole**

**Våren 2009**

**Masteroppgave**

**Militærmakt i komplekse konflikter –  
sjefens trening og hans praksis i Afghanistan**

*Er treningen hjemme relevant for beslutningstakere i  
Afghanistan?*

**Harald Trettenes**



## Forord

Det er flere som skal takkes etter mange måneders arbeid med denne undersøkelsen. Først og fremst vil jeg takke de åtte respondentene som velvillig har stilt opp til intervju, og som har delt av sine erfaringer som beslutningstakere hjemme og i Afghanistan. Deres bidrag har vært helt avgjørende for å kunne si noe om oppgavens problemstilling.

Videre vil jeg takke min veileder Bent Erik Bakken, som gjennom hele prosessen har kommet med gode faglige råd. Veiledningen har i stor grad bidratt til at undersøkelsen har fått sitt vitenskapelige preg.

Øvrige kolleger og bidragsytere fra Forsvaret vil jeg takke for gode innspill, interessante vinklinger, samt lærerike faglige diskusjoner.

Sist men ikke minst vil jeg takke Cornelia. Hun fortjener en spesiell takk for å ha vært tålmodig og for å ha gitt meg nødvendig spillerom underveis. I tillegg har hun gjennom sin språklige og kritiske sans bidratt til en ryddigere fremstilling av budskapet i oppgaven.

Stjørdal, 25. mai 2009

Harald Trettenes

## Sammendrag

Ambisjonen i Hærens utdannings- og treningsreglement er offensive operasjoner i brigaderammen i et høyintensitets krigsscenario. Samtidig foregår Hærens hovedinnsats utenlands i et lavintensivt scenario i Afghanistan. Dette tilsynelatende motsetningsforholdet gjør det relevant å stille spørsmål om hvorvidt den dominerende treningen hjemme er relevant ute. Mye kan tyde på at så ikke er tilfelle.

Det har ikke vært gjort studier på noen tilsvarende problemstilling i Norge tidligere. Denne studien er gjennomført som en kvalitativ undersøkelse i form av dybdeintervjuer med militære ledere, som har vært sjefer på bataljonsnivå både hjemme og i Afghanistan. Deres beskrivelser utgjør det empiriske grunnlaget for å vurdere hvorvidt treningen hjemme er relevant for beslutningstaker i Afghanistan. Analysen tar utgangspunkt i en antagelse om at det er betydelige forskjeller mellom konteksten hjemme og konteksten i Afghanistan.

Modeller beskrevet innen ”naturalistisk beslutningstaking” utgjør det teoretiske utgangspunktet for analysen av problemstillingen. I følge teori om naturalistisk beslutningstaking vil en ekspert kunne fatte raske, automatiserte og riktige beslutninger ut fra erfaring opparbeidet i et kjent miljø. Eksperten vil ha gode mentale modeller som er gyldige for dette miljøet.

Undersøkelsen avdekker at treningen hjemme har åpenbare svakheter sett opp mot de utfordringer som møter beslutningstaker i Afghanistan. Analysen peker i retning av at mentale modeller knyttet til det lavintensive scenariet ikke er etablert i samme grad som modeller fra den årelange høyintensive grunntreningen. Dette gir utfordringer for beslutningstaker når han kommer ut i en ukjent kontekst i Afghanistan.

## Abstract

The training ambition described in The Education and Training Policy of the Norwegian Army is conceived in offensive brigade operations in a high intensity warfare scenario. At the same time the Army's participation in international operations mainly takes place in a low intensity scenario in Afghanistan. This seems to be an antagonism which raises the question of whether the dominating high intensity training model in the Army is relevant to Norwegian decision makers in the Afghan context. There are good reasons to think that it is not.

This problem has earlier not been subject to research in Norway. The project has been carried out as a qualitative study, including in depth interviews with commanding officers, who have served at battalion level both at home and in Afghanistan. Their descriptions constitute the empirical basis for assessing whether the training at home is relevant for the decision makers in Afghanistan. The analysis is based on the assumption that there are considerable and important differences in contexts at home and in Afghanistan.

Models described by naturalistic decision making theory constitute the theoretical outset for the analysis of the problem. According to naturalistic decision making an expert will make quick automated and appropriate decisions due to experience gained in a familiar context. The expert will have mental models valid for that context.

The inquiry reveals that the Army's training model has obvious weak points in relation to the problems that Norwegian decision makers encounter in Afghanistan. The analysis concludes that mental models related to low intensity warfare is not established to the same degree as models related to the high intensity warfare training of many years. This creates challenging situations for decision makers when they operate in an unfamiliar context in Afghanistan.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>6</b>
<b>Tabelloversikt</b> .....	<b>7</b>
<b>Figuroversikt</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN .....	8
1.2 UNDERSØKELSENS FORMÅL OG PROBLEMSTILLING .....	9
1.3 AVGRENSNINGER .....	10
1.4 DEFINISJONER OG BEGREPER .....	11
1.5 OPPGAVENS VIDERE STRUKTUR .....	11
<b>2 Hærens overordnede retningslinjer for utdanning og trening</b> .....	<b>12</b>
2.1 ENDRINGER I VEKTLÉGGING OG PRAKSIS .....	12
2.2 HÆRENS UTDANNINGS- OG TRENINGSREGLEMENT .....	13
<b>3 Beskrivelse av forskjeller i kontekst</b> .....	<b>16</b>
3.1 INNLEDNING .....	16
3.2 KONTEKSTBESKRIVELSE – FORKLARING OG TILNÆRMING.....	16
3.3 FORSKJELLSMATRISE .....	18
3.4 BESKRIVELSE AV TRENINGSKONTEKST HJEMME.....	18
3.4.1 Politiske og militære rammer.....	18
3.4.2 Operasjonsmiljø.....	19
3.4.3 Ledelse og beslutningstaking .....	19
3.5 BESKRIVELSE AV KONTEKST I AFGHANISTAN .....	20
3.5.1 Politiske og militære rammer.....	20
3.5.2 Operasjonsmiljø.....	21
3.5.3 Ledelse og beslutningstaking .....	22
3.6 OPPSUMMERING OG SAMMENSTILLING AV KONTEKSTFORSKJELLER .....	23
<b>4 Teori</b> .....	<b>24</b>
4.1 GENERELT .....	24
4.2 DESKRIPTIVE MODELLER.....	24
4.3 MILITÆR BESLUTNINGSMODELL .....	25
4.4 NATURALISTISK BESLUTNINGSTAKING .....	26
4.5 MENTALE MODELLER .....	28
4.6 MILITÆR DYNAMISK BESLUTNINGSPROSESS .....	29
4.7 TEORIENS RELEVANS FOR UNDERSØKELSEN .....	29
4.8 ALTERNATIV VINKLING AV TRENINGSRELEVANS.....	30
<b>5 Metode</b> .....	<b>31</b>
5.1 FORSKNINGSDESIGN OG - METODE .....	31
5.2 VALG AV METODE OG DATAINNSAMLING .....	31
5.3 UTVALG AV RESPONDENTER .....	32
5.4 INTERVJUENES OPPBYGGING .....	32
5.5 BESKRIVELSE AV DATAINNSAMLINGEN OG ANALYSEN.....	32
5.6 DATAS GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET .....	33
5.6.1 Intern gyldighet .....	33
5.6.2 Ekstern gyldighet .....	35
5.6.3 Mulige påvirkningsfaktorer .....	35
5.7 ETIKK .....	36

<b>6 Analyse</b> .....	<b>37</b>
6.1 RELEVANS AV TRE FORHOLD SOM IKKE NEVNES I FORSKJELLSMATRISEN .....	37
6.2 JUSTERING AV FORSKJELLSMATRISEN .....	40
6.3 POLITISKE OG MILITÆRE RAMMER .....	43
6.3.1 Politiske rammer .....	43
6.3.2 Militære rammer .....	49
6.4 OPERASJONSMILJØ .....	54
6.4.1 Fiendtlige aktører .....	54
6.4.2 Ikke-fiendtlige aktører .....	55
6.4.3 Fysisk miljø .....	64
6.5 LEDELSE OG BESLUTNINGSTAKING .....	65
<b>7 Kritikk av teori i lys av oppgavens funn</b> .....	<b>71</b>
<b>8 Oppsummering og konklusjoner</b> .....	<b>73</b>
8.1 OPPSUMMERING .....	73
8.2 PRESENTASJON AV FUNN .....	74
8.3 KONKLUSJON OG FORSKNINGENS BIDRAG .....	77
8.4 HVA HAR SKJEDD .....	78
<b>Kildeliste</b> .....	<b>79</b>
<b>Vedlegg 1 – Informasjon til respondenter</b> .....	<b>82</b>
<b>Vedlegg 2 – Intervjuguide</b> .....	<b>84</b>
<b>Vedlegg 3 – Respondentoversikt</b> .....	<b>87</b>
<b>Vedlegg 4 – Analyse av kontekstforskjeller</b> .....	<b>88</b>
<b>Vedlegg 5 – Beskrivelse av ISAF og norske bidrag i Afghanistan</b> .....	<b>93</b>

## Tabelloversikt

Tabell 1 - Forskjellsmatrise, hovedkarakteristikk av forskjeller hjemme og ute .....	18
Tabell 2 - Justert Forskjellsmatrise med score .....	42
Tabell 3 - Relevansmatrise, Politiske og militære rammer .....	54
Tabell 4 - Relevansmatrise, Operasjonsmiljø.....	64
Tabell 5 - Relevansmatrise, Ledelse og beslutningstaking.....	70
Tabell 6 - Relevansmatrise, Sammenstilt .....	75

## Figuroversikt

Figur 1 - Tidslinjal, endringer i vektlegging og praksis i Hæren .....	13
Figur 2 - Hærens utdannings- og treningsmodell .....	14
Figur 3 - Prinsipp utdanningsmodell for operasjonsspesifikk utdanning og trening.....	15
Figur 4 - Handlingssløyfen (OODA-loopen).....	26

# Militærmakt i komplekse konflikter – sjefens trening og hans praksis i Afghanistan

## 1 Innledning

### 1.1 Bakgrunn

Militærmakt er statens sterkeste maktmiddel, og gjennom mandat og oppdrag er dette delegert til militære sjefers. Beslutningsmiljøet i militære operasjoner er komplekst, og plasserer et stort ansvar på de som leder gjennomføringen av disse. Under den kalde krigen kunne Forsvaret konsentrere treningen mot et mobiliseringsforsvar og en eksistensiell trussel fra øst. I dag stilles Forsvaret overfor et bredt spekter av mulige operasjonstyper, og har fra begynnelsen av 90-tallet og frem til i dag i økende grad involvert seg i operasjoner utenlands. Et begrep som brukes om dagens konflikter er komplekse konflikter. Kompleksitet er imidlertid ikke noe nytt for det militære systemet. Militære operasjoner har alltid vært komplekse. Samtidig kan kompleksiteten man møter ute i dag beskrives som ulik kompleksiteten under den kalde krigen. Dagens militære operasjoner innebærer blant annet større grad av sivilmilitært samarbeid. Nye aspekter ved dagens operasjoner gir derfor Forsvaret nye utfordringer i forhold til å gjøre treningen relevant.

For at en militær sjef skal være klar til å møte beslutningsutfordringer kreves det relevant og virkelighetsnær trening over tid. Det er vanskelig å vite hva som er virkelighetsnær trening før man har gjort erfaringer i den konteksten man skal operere i. Mye kan trenes, slik som enkeltmannsferdigheter og stridsteknikk, men de ytre rammene og konteksten dette skal utøves i er vanskelig å gjenskape. Behovene for trening på ulike nivå i organisasjonen vil også variere. Treningen hjemme bærer preg av at de i stor grad er styrte forenklinger. Disse øvingsgrepene gjøres for å få mest mulig effekt ut av treningen, men samtidig gir det en utfordring når det gjelder å få trent virkelighetsnært.

Det overordnede og styrende dokument for all utdanning i Hæren er Hærens utdannings- og treningsbestemmelser (HUT). HUT beskriver to modeller for trening, (1) grunntrening og (2) operasjonsspesifikk trening. Ambisjonen i HUT og i grunntreningen er samtrente bataljonssystemer, dimensjonert for offensive operasjoner i brigaderammen i et høyintensitets krigsscenario. I HUT står det at dette gir det beste grunnlaget for å møte de utfordringer enkeltmenn og avdelinger vil bli stilt overfor i operasjoner nasjonalt og internasjonalt (HUT 2007:5). I tillegg beskriver reglementet at avdelinger før de reiser utenlands skal gjennomføre en kortere operasjonsspesifikk trening. Hensikten med den operasjonsspesifikke utdanningen og treningen er å tilpasse utdanningen til endringer i situasjons- og trusselbildet i de enkelte



operasjonsområder. På bakgrunn av beskrivelsen i HUT kan man si at den dominerende utdanningsmodellen i Hæren er grunntreningen med en høyintensitetsambisjon.

Måten det amerikanske Forsvaret organiserer sin utdanning på kan sette den norske ambisjonen i perspektiv. I motsetning til den norske ambisjonen har U.S.Army<sup>1</sup> og U.S. Marine Corps, basert på sine erfaringer fra Irak, valgt å trene sine avdelinger for flere operasjonstyper. Da USA fjernet Saddam Hussein fra makten våren 2003 ved hjelp av en høyintensitets konvensjonell operasjon, var ikke amerikanske strateger eller militære ledere forberedt på å bli involvert i en langvarig kampanje med opprørsbekjempelse i Irak (Metz 2007:v). Blant annet som et resultat av dette møtte den amerikanske operasjonen stor motgang. Resultatet av de nye utfordringene er at USA i etterkant av Irak 2003 har innført en ny doktrine om opprørsbekjempelse (COIN-doktrinen<sup>2</sup>) I tillegg til høyintensitetsoperasjoner, har man altså fokus på andre operasjonstyper også, herunder opprørsbekjempelse (COIN).

Det norske Forsvaret har ikke de samme forutsetningene som det amerikanske. U.S. Army og U.S. Marine Corps har for eksempel bare profesjonelle soldater og mange avdelinger å ta av. Norge har en liten Hær, som i stor grad oppøver vernepliktige mannskaper gjennom en 12 måneders førstegangstjeneste, hvor opplæringen av soldatene blir prioritert. Til nå har man vurdert at en amerikansk utdanningsmodell langs to spor – COIN- og høyintensitetsoperasjoner, er en umulighet.

## 1.2 Undersøkelsens formål og problemstilling

En stor del av Hærens aktivitet og styrkeproduksjon er for tiden innrettet mot å levere bidrag til internasjonale operasjoner. Operasjonene Hæren har deltatt i ute de siste 15 årene er av en annen karakter enn den dominerende treningsmodellen i HUT. På bakgrunn av kontekstforskjeller i treningen hjemme og operasjonene ute, kan det hevdes at treningen hjemme kanskje ikke er virkelighetsnær og relevant i forhold til de utfordringer som møter sjefene ute. Spørsmålet som derfor kan stilles er om ambisjon og fokus hjemme reflekterer beslutningstakernes behov ute. Hvor virkelighetsnær den eksisterende høyintensive grunntreningen er i en høyintensiv kontekst er det også vanskelig å si noe om uten erfaringer fra en slik kontekst. Det man derimot kan si noe om er hvor virkelighetsnær den høyintensive grunntreningen er med tanke på den hovedsakelig lavintensive konteksten i Afghanistan, som Norge *har* flere års erfaring fra.

I utledningen av problemstillingen har utgangspunktet vært at det er gjort få eller ingen undersøkelser knyttet til treningsrelevansen for beslutningstakere i en norsk Hær-kontekst. En

---

<sup>1</sup> U.S. Army: United States Army

<sup>2</sup> COIN: Counter insurgency, eller opprørsbekjempelse.

antakelse om at den treningen som gjennomføres hjemme i dag, ikke tar tilstrekkelig hensyn til den konteksten som møter beslutningstakere ute ligger til grunn for undersøkelsen. Arbeidet har derfor en utforskende karakter og vil gå ut på å undersøke om treningen hjemme kan sies å være relevant for beslutningstakere ute. Hvis så ikke er tilfelle vil rapporten beskrive på hvilke områder treningen ikke vurderes å være relevant.

Oppgavens problemstilling er:

*Er treningen hjemme relevant for beslutningstakere i Afghanistan?*

### 1.3 Avgrensninger

Norske styrker har deltatt i et bredt spekter av operasjoner, og med en stor geografisk spredning fra begynnelsen av 90-tallet. Hærens hovedfokus de siste årene har vært Afghanistan. I denne undersøkelsen vil jeg derfor avgrense meg til å se på relevans av trening i Hærens Styrker<sup>3</sup> (HSTY) og det som i dag er Brigade Nord<sup>4</sup>, og operasjoner i rammen av International Security Assistance Force (ISAF) i Afghanistan, i perioden 2004-2007. Norge stilte i denne perioden tre ulike avdelingstyper, herunder avdelingene Battle Group 3 (BG3) i Kabul, Quick Reaction Force i Nord-Afghanistan (QRF<sup>5</sup>), og Provincial Reconstruction Team (PRT) i Meymaneh (Se vedlegg 5).

Utfordringer for beslutningstakere på lags- og troppsnivå vil sannsynligvis fortone seg annerledes enn for beslutningstakere på bataljonsnivå. I denne oppgaven vil jeg konsentrere problemstillingen til beslutningstakere i Hæren på bataljonsnivå.

Det finnes mange modeller for beslutningstaking. I denne undersøkelsen vil jeg fokusere på beslutningstaking i en dynamisk kontekst. Bakgrunnen for valget er følgende. Brehmer peker i sin artikkel på to ulike typer militær beslutningstaking. For det første fattes det militære beslutninger i planfaser av operasjoner gjennom ulike steg i en analytisk prosess. For det andre drives det beslutningstaking når planen er satt ut i livet, under gjennomføring av operasjoner. I denne fasen må en reagere på fiendens respons på egne handlinger, og beslutningstakingen blir dynamisk (Brehmer 2000:233). I militære operasjoner, er det ofte ikke mulig å få direkte tilbakemelding på beslutninger, situasjonene er lite transparente og det er ikke nødvendigvis opp til en selv å bestemme når en beslutning må tas. Slike forhold gjør det ekstra krevende å ta raske og gode avgjørelser. Derfor mener jeg evnen til dynamisk beslutningstaking både i trening hjemme og operasjoner ute er det mest interessante for den valgte problemstillingen.

---

<sup>3</sup> Med Hærens Styrker (HSTY) menes her de operative avdelingene i Hæren som tidligere lå under 6. divisjon, herunder Brigade Nord og Etterretningsbataljonen.

<sup>4</sup> Brigade Nord: Når betegnelsen Brigade Nord brukes i denne oppgaven inkluderer det Etterretningsbataljonen.

<sup>5</sup> QRF: Hurtig uttrykkningsstyrke på norsk.

#### 1.4 Definisjoner og begreper

Når jeg i oppgaven bruker begrepet ”trening” legger jeg Generalinspektøren for Hæren sin beskrivelse til grunn: ” *Jeg bruker begrepet trening<sup>6</sup> når jeg snakker om helheten inneholdende utdanning, trening og øving. Begrepet ”trening” samler i seg beskrivelsen av alt det vi som Hær gjør for på best mulig måte å kunne løse våre oppdrag – våpenartene i samhandling.*” (BASIC 1 2005:4).

”Beslutningstaker” i denne oppgaven er en militær sjef i Hæren på bataljonsnivå, som har vært bataljonssjef i styrkeproduksjonen hjemme og tjenestegjort i en av de norske avdelingstypene BG3, PRT og QRF i Afghanistan (se vedlegg 5).

Med ”Afghanistan” menes operasjoner i Afghanistan i rammen av International Security Assistance Force (ISAF).

#### 1.5 Oppgavens videre struktur

Oppgavens struktur i fortsettelsen er som følger. Først vil jeg kort gjøre rede for Hærens overordnede retningslinjer for trening. Deretter vil jeg gjøre rede for kontekstforskjellene, samt teori som er viktig for videre analyse av datamaterialet og drøfting av problemstillingen. Før oppgavens analysedel vil jeg redegjøre for valg av metode i eget kapittel. Analysen starter med en vurdering av tre forhold som ikke fremkommer i forskjellsmatrisen, men som er viktige å nevne ut fra empirien. Deretter vil jeg vurdere hvorvidt forskjellsmatrisen representerer virkeligheten, og så rette hovedfokuset mot vurderingen av relevans. Til slutt vil jeg oppsummere og konkludere, og se på mulige implikasjoner av undersøkelsen.

---

<sup>6</sup> Training: ”...discipline and instruction directed to the development of powers or formation of character, systematic instruction and exercise in some art, profession or occupation, with a view to proficiency in it, military drill.” (The Oxford English Dictionary)

## 2 Hærens overordnede retningslinjer for utdanning og trening

### 2.1 Endringer i vektlegging og praksis

UD 0-1, Direktiv for utdanning av Hæren (HST 1995), var det overordnede og styrende dokument for all utdanning i Hæren frem til juni 2007, og var innrettet mot å beskrive trening av Hæren i rammen av et mobiliserings- og invasjonforsvar. Her het det at: *”Sjefene, øvrig befal og den enkelte soldat og avdelingen må få en mest mulig realistisk trening i de oppgaver som skal løses i krig.”* (HST 1995:19), og i denne rammen produserte og leverte Forsvaret bidrag til internasjonale operasjoner, blant annet større bidrag til Libanon i perioden 1978-1998. Avdelinger til internasjonale operasjoner ble i hovedsak satt opp gjennom rekruttering av enkeltpersoner fra mobiliseringshæren etter den såkalte JAR-modellen<sup>7</sup>. Etter murens fall endret NATOs trusselbilde seg. Etter hvert resulterte dette i omorganisering av den norske Hæren, fra en mobiliseringshær til en innsatshær.

Nytrøen (2009) sin beskrivelse av utviklingen fra mobiliseringshær til innsatshær oppsummeres kort i avsnittet som følger. Som tidslinjalen på figuren under viser økte det internasjonale engasjementet mot slutten av 90-tallet. Lengde på oppdrag og type oppdrag endret seg, noe som gjorde det vanskeligere for Hæren å planlegge internasjonal deltagelse på sikt. Samtidig økte krav til reaksjonsevne og gripbarhet, blant annet gjennom innmeldelse av hurtige reaksjonsstyrker<sup>8</sup> i NATOs styrkeregister. For å bedre reaksjonsevne og gripbarhet på styrkebidragene ble Hæren parallelt omorganisert. I 2001 tok Hæren et konseptuelt valg om at avdelinger til internasjonale operasjoner skulle rekrutteres fra Hærens nasjonale avdelinger, og ikke som tidligere gjennom rekruttering fra mobiliseringshæren (JAR-modellen). Målsettingen var at Hæren skulle ha avdelinger som på kort varsel kunne sendes til internasjonale operasjoner. For å støtte denne tilnærmingen ble Forsvarets Innsatsstyrke/Hær (FIST/H) etablert i 2002, og ”nye” Telemark bataljon ble opprettet med profesjonelle soldater. Oppgaven til FIST/H var å ivareta oppsetningsansvaret for Hærens internasjonale styrkebidrag. Med operasjon Jupiter<sup>9</sup> i 2004 ble *Innsatshæren* innført, og hele Hæren fikk ansvaret for produksjon og oppsetning til internasjonale operasjoner, gjennom Hærens Styrker (Nytrøen 2009).

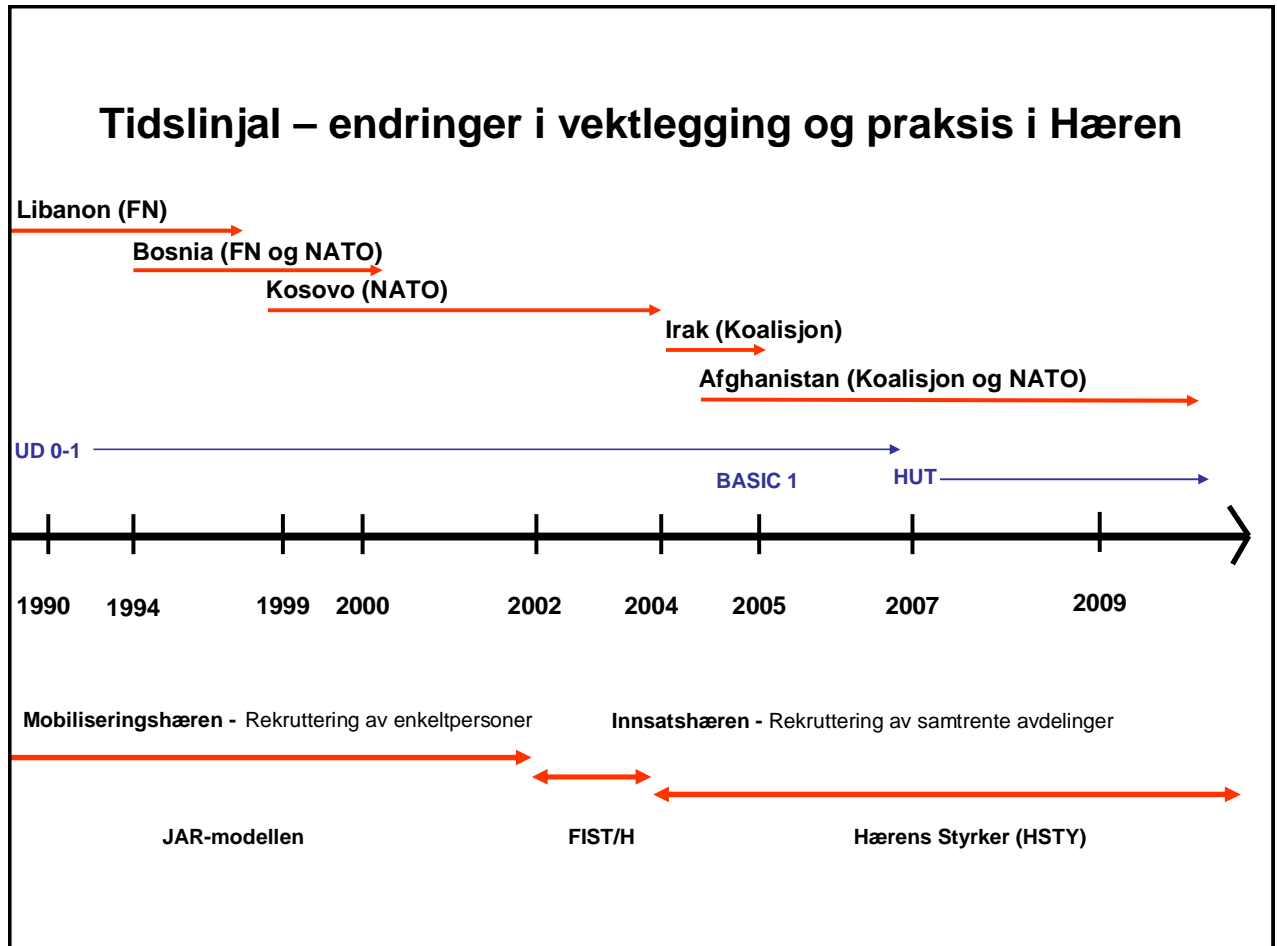
I desember 2005 ga Hærens Prosjekt BASIC ut delrapport 1 ”Trening for operasjoner”. Hensikten med prosjekt BASIC var å utvikle et tidsriktig og oppdatert utdannings- og treningskonsept for innsatshæren (BASIC I:6). I juni 2007 ble UD 0-1 erstattet av Hærens

---

<sup>7</sup> JAR: Jegerkorpset Akershus Regiment

<sup>8</sup> Telemark bataljon

utdannings- og treningsreglement (HUT) som det overordnede og styrende dokument for all utdanning og trening av personell og avdelinger i Hæren. Figuren under illustrerer endringer i vektlegging og praksis, og hvilke typer internasjonale operasjoner Hæren har deltatt i fra 1990 og frem til i dag.



Figur 1 - Tidslinjal, endringer i vektlegging og praksis i Hæren

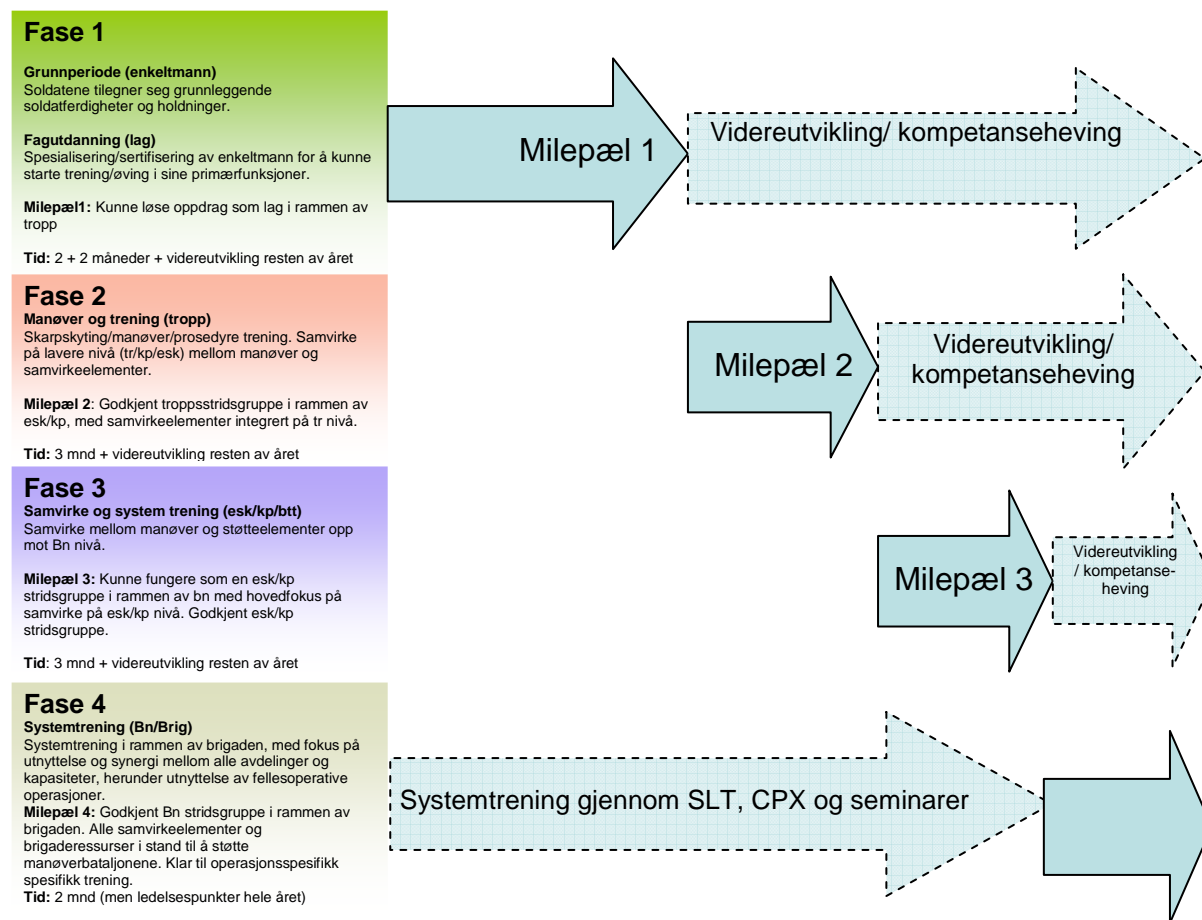
BASIC I (2005) og HUT (2007), beskriver og oppsummerer på mange måter den tilnærmingen Hæren hadde til utdanning frem til HUT kom. HUT anses derfor som en gyldig referanse for oppgavens avgrensning i tid (2004-2007). Som nevnt deler HUT utdanningen inn i (1) Grunntrening og (2) Operasjonsspesifikk trening. Jeg vil under beskrive grunntreningen og hva som karakteriserer den operasjonsspesifikke treningen.

## 2.2 Hærens utdannings- og treningsreglement (HUT)

Grunntrening er styrkeproduksjon av bataljoner innenfor brigadesystemet i Hæren, og er beskrevet i Hærens utdannings- og treningsmodell. Den prinsipielle modellens mål for

<sup>9</sup>Operasjon Jupiter: Prosjekt/operasjon Jupiter var navnet Generalinspektøren i Hæren satte på den store OU-prosessen som ble igangsatt i Hæren på bakgrunn av Stortingsmelding 38. Planarbeidet ble benevnt Prosjekt Jupiter,

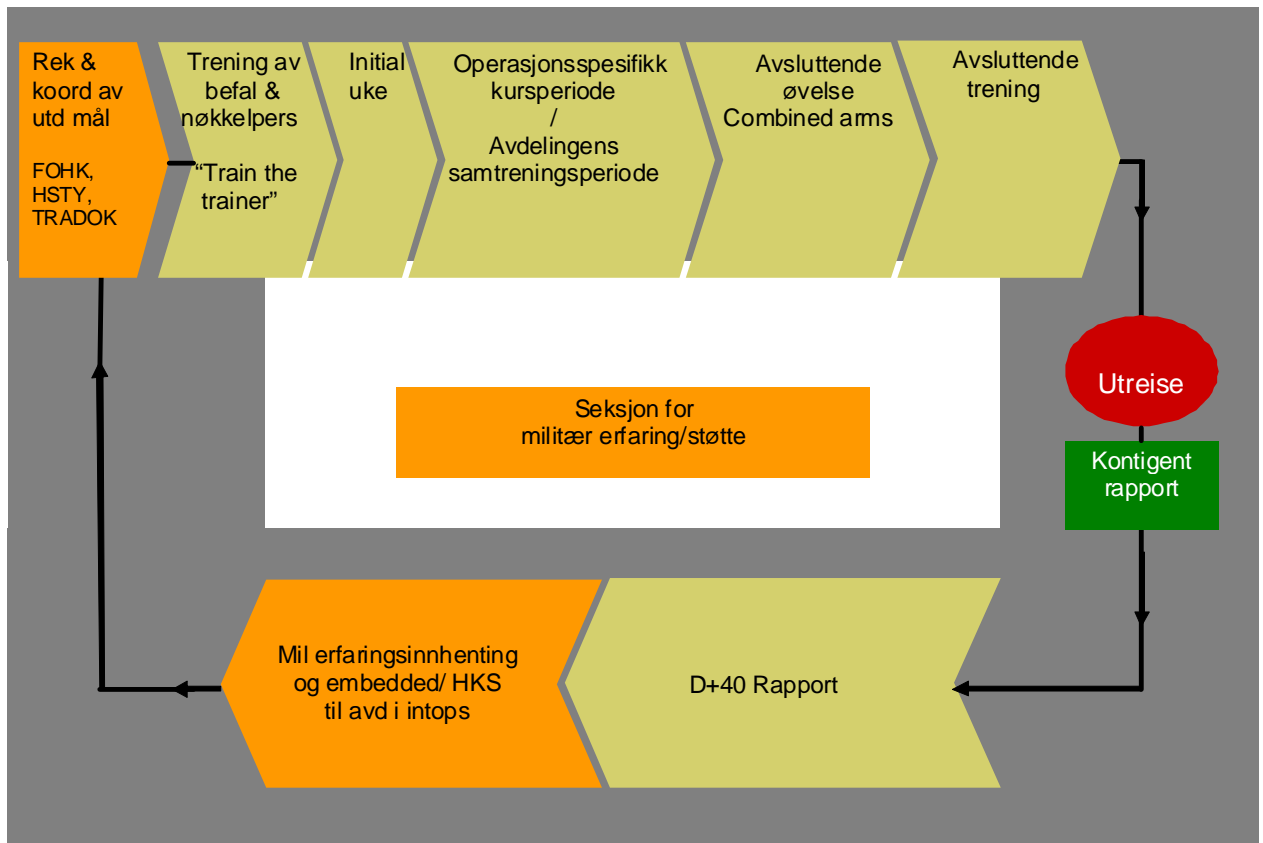
grunntreningen er å skape rom for helhetlig systemtrening på alle nivåer innenfor høyintensitetsoperasjoner i løpet av de første 12 måneder (verneplikt). Modellen er delt inn i fire faser, hvor fase én er en grunnperiode med fokus på grunnleggende soldatferdigheter og holdninger, mens fase to fokuserer på tropp og samvirke på lavere nivå. Fase tre legger vekt på samvirke mellom manøver og støtteelementer opp mot bataljonsnivået. Den fjerde fasen er systemtrening i rammen av bataljon og brigade (HUT 2007:vedlegg D).



Figur 2 - Hærens utdannings- og treningsmodell (HUT 2007:vedlegg D)

Etter å ha gjennomført denne utdanningsmodellen sier HUT at soldatene og avdelingene vil stå meget godt rustet til å starte den operasjonsspesifikke treningen.

Operasjonsspesifikk trening gis kun de avdelinger som skal reise ut, og som skal forberede bidraget for blant annet kultur og scenario. Utdanningen er kort og består av temaer for hvert enkelt operasjonsområde. Krav og utdanningsmål for avdelingen fastsettes på bakgrunn av Forsvarssjefens operative krav (HUT 2007:vedlegg F).



Figur 3 - Prinsipp utdanningsmodell for operasjonsspesifikk utdanning og trening (HUT 2007:vedlegg F)

De siste årene har det i grunntreningen vært innslag av øvelser i Brigade Nord med andre typer treningsscenario enn det høyintensive, herunder fredsstøttende operasjoner. Hovedfokuset hjemme kan ut fra ambisjonen i HUT likevel karakteriseres som høyintensivt. Den dominerende modellen for trening er grunntreningen, med hovedfokus på høyintensitet. Dette ligger derfor til grunn når hovedkarakteristikk av treningen hjemme skal beskrives.

En bataljonssjef som reiser ut til Afghanistan, har da typisk vært under en høyintensitetsfokusert grunntrening i 20 år, og operasjonsspesifikk trening i en kort periode. Den operasjonsspesifikke perioden for bataljonssjefer var i perioden 2004-2007 på omkring tre måneder.

### 3 Beskrivelse av forskjeller i kontekst

#### 3.1 Innledning

Til grunn for oppgavens problemstilling ligger som nevnt en antakelse om at det er betydelige forskjeller mellom treningskontekst hjemme og operasjonskontekst i Afghanistan. I lys av oppgavens problemstilling er det forskjellene jeg vil fokusere på i beskrivelsen av kontekstene. Jeg vil derfor beskrive vesentlige kjennetegn ved konteksten for beslutningstaker henholdsvis hjemme og ute gjennom en forskjellsmatrise. Forskjellsmatrisen har en dobbel funksjon i denne undersøkelsen. For det første er den et forsøk på å underbygge antagelsen om at det er betydelige forskjeller mellom kontekstene hjemme og ute. For det andre gir den et viktig grunnlag å vurdere relevans ut fra. Relevans av trening vurderes ut fra hvorvidt det er utfordringer knyttet til kontekstforskjeller.

Jeg vil innledningsvis kort begrunne måten jeg har bygget opp matrisen på. Deretter vil jeg presentere en skjematisk fremstilling av forskjellene, før jeg beskriver henholdsvis treningskonteksten hjemme og operasjonskonteksten i Afghanistan. Til slutt vil jeg gi en kort oppsummering.

#### 3.2 Kontekstbeskrivelse – forklaring og tilnærming

For å beskrive forskjellene i kontekstene hvor beslutninger skal fattes vil faktorene (1) *politiske og militære rammer* for bruken av egne militære styrker, (2) *operasjonsmiljø*, og (3) *ledelse og beslutningstaking* være sentrale. Politiske rammer rundt bruk av militære styrker har sammenheng med: *scenario, overordnet strategi, målsetting og slutttilstand, monitorering og kontroll, samt mandat og engasjementsregler*. Militære rammer har innvirkning på: *doktrinell forankring og metodisk tilnærming, organisasjon, oppdragstyper og frihet til operativ risiko*. Operasjonsmiljø beskrives i Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) som alt det som omgir en militær operasjon, og miljøet deles inn i to kategorier: *aktører* og *fysisk miljø*. Aktørene deles videre inn i *militære* og *sivile*, samt *fiendtlige* og *ikke-fiendtlige*. I fysisk miljø ligger det forhold som geografi, klima og infrastruktur. (FFOD 2007:39).

Forskjeller i kontekst når det gjelder *ledelse og beslutningstaking* kan beskrives gjennom, *fokus på operativ ledelse og beslutningstaking i hverdagen, sjefens plassering og erfaring*.

Det er viktig å være oppmerksom på to forhold. For det første kan gjennomføring av trening hjemme og utførelse av operasjoner i Afghanistan variere ifht situasjon og scenario. For det andre omhandler denne oppgaven tre ulike norske avdelingstyper i Afghanistan<sup>10</sup>. Lokalisering,

---

<sup>10</sup> Undersøkelsens avdelingstyper i Afghanistan: PRT, BG3 og QRF, se vedlegg 5.



organisering, samt oppdrag for disse tre avdelingene er derfor noe forskjellig. Operasjonsmiljøet vil som eksempel være annerledes i hovedstaden Kabul, enn det er i store deler av Nord-Afghanistan. Beskrivelsen av forskjellene i konteksten hjemme og ute må, med bakgrunn i de to nevnte forhold, forstås i lys av hva som i *hovedsak* er kjennetegn. Virkeligheten som møter beslutningstaker både i treningen hjemme og i Afghanistan vil alltid være mer komplisert.

Samtidig er det flere forhold i disse kontekstene som er like. Likheter kan for eksempel være at man som beslutningstaker er en del av et kommandosystem og at egen militær organisasjon skal ledes. En likhet kan også være at man fører kommando og bruker eget personell på en slik måte at oppdragsløsingen blir best mulig. I tillegg vil man som beslutningstaker, uavhengig av kontekst, være overordnet ansvarlig for det organisasjonen gjør, og derfor hele tiden måtte vurdere hva slags type oppdrag avdelingen er trent for og i stand til å løse.

### 3.3 Forskjellsmatrise

Nedenfor er kontekstene i trening hjemme og operasjoner i Afghanistan beskrevet. En mer kompakt, skjematisk fremstilling av det samme er gitt i forskjellsmatrisen.

Tabell 1 - Forskjellsmatrise, hovedkarakteristikk av forskjeller hjemme og ute

<b>FORSKJELLSMATRISSE</b>			
<b>Hovedkarakteristikk av forskjeller - hjemme og ute</b>			
<b>Kontekst</b>		<b>Treningskontekst - hjemme</b>	<b>Operasjonskontekst - Afghanistan</b>
<b>Politiske og militære rammer</b>			
<b>Politiske rammer</b>			
	Scenario	Høyintensivt	Lavintensivt - COIN
	Overordnet strategi	Militær ramme	Helhetlig sivilmilitær ramme
	Målsetting og slutttilstand	Klart definert	Uklar
	Monitorering og kontroll	I liten grad	I noen grad
	Mandat og engasjementsregler	Klarhet og lite fokus	Uklarhet og stort fokus
<b>Militære rammer</b>			
	Doktrinell forankring og metode	Veldefinert	Ikke definert
	Organisasjon	Store, faste og tunge strukturelementer	Mindre, tilpassede og lette enheter
	Oppdragstyper og opptreden	Høyintensive - slå, ta, etc. Voldsom og tempoorientert opptreden	Lavintensive - skape sikkerhet, reform av sikkerhetssektor. Tillitsskapende og samarbeidsvillig opptreden
	Frihet til operativ risiko	I stor grad	I liten grad
<b>Operasjonsmiljø</b>			
	Kulturforståelse	I stor grad	I liten grad
	Aktørforståelse	I noen grad	I liten grad
	Antall aktører	Få	Mange
<b>Fiendtlige aktører</b>			
	Motstander og trussel	Regulære styrker, symmetrisk	Irregulære styrker, asymmetrisk
	Fiendens fremste linjer	Klart	Uklart
<b>Ikke-fiendtlige aktører</b>			
<b>Militære styrker</b>	Samarbeidskompleksitet	Liten grad. Norsk ramme - samtrent, tette relasjoner, lik kultur og rutiner	I noen grad. Flernasjonale ramme - ikke samtrent, lite relasjoner og ukjent, ulik kultur og rutiner
<b>Afghanske sikkerhetsstyrker (ANA og ANP)</b>	Tilstedeværelse	Ikke tilstede i kontekst	I stor grad tilstede
	Samarbeidskompleksitet	Ikke tilstede i kontekst	I stor grad. Samarbeid lite definert, ikke samtrent, ingen relasjoner, ukjent kultur og rutiner
<b>Sivile</b>	Sivile myndigheter	Ikke tilstede i kontekst	I noen grad tilstede
	Sivilbefolkning	Noen grad av kontakt	Stor grad av kontakt
	Hjelpeorg (GO/NGO/PMF)	Fraværende i kontekst	Noe kontakt
<b>Fysisk miljø</b>			
	Geografi, infrastruktur og klima	Dybdeforståelse og erfaring	Begrenset erfaring
<b>Ledelse og beslutningstaking</b>			
	Fokus på operativ ledelse og beslutningstaking	Begrenset del av hverdag, kun ved trening	Hovedfokus i hverdag
	Sjefens plassering	Fremme	Bak
	Erfaring	Mye	Lite

### 3.4 Beskrivelse av treningskontekst hjemme

#### 3.4.1 Politiske og militære rammer

Kjennetegn for bruk av militære styrker i en høyintensiv treningskontekst er at hæravdelinger bruker sine virkemidler, både dødelige og ikke-dødelige, i en tilnærmet ren militær ramme og kontekst. Store strukturelementer med tungt materiell virker sammen, og metodisk tilnærming er veldefinert og velkjent. Oppdragstypene er av konvensjonell karakter, og kjerneoppdrag er i Forsvarets Doktrine for Landoperasjoner (FDLO) definert til å være: ”finne”, ”binde” og

”ramme” motstanderen (FST 2004:43). Avdelingenes opptreden er ofte preget av uforutsigbarhet, tempo og voldsomhet. Frihet til operativ risiko er i stor grad til stede, da trening hjemme ikke har konsekvenser i form av egne tap påført av en fiende. I en slik treningskontekst er det lite oppmerksomhet og innblanding fra politisk og militært strategisk nivå. Samtidig vil et treningsscenario med en eksistensiell trussel mot en stat, ofte kjennetegnes av forutsetninger som en klar politisk beslutning, og en klart definert målsetting og slutttilstand for bruk av militære styrker.

### 3.4.2 Operasjonsmiljø

En høyintensitetskonflikt kjennetegnes av at konvensjonelle militære styrker står mot hverandre (FFOD 2007:27). Fienden i et slikt scenario består i hovedsak av militære regulære styrker, noe som innebærer at de er uniformerte og synlige. Derfor legges det vekt på å identifisere motstanderens elementer og definere hans sterke og svake sider, og planlegge for avgjørende slag.

De ikke-fiendtlige aktørene deles i forskjellsmatrisen inn i militære og sivile. I Brigade Nord og for bataljonssjefer øves det nesten utelukkende i Norge, og i hovedsak med norske militære styrker. Rutiner og forståelse i relasjon til kommando og kontroll avdelingene imellom er veldefinert og preget av at man er samtrent.

I en høyintensitets treningskontekst i rammen av Brigade Nord, er sivile aktører, herunder statlige (GO<sup>11</sup>) og ikke-statlige organisasjoner (NGO<sup>12</sup>), samt private militære foretak (PMF), nesten aldri til stede i treningskonteksten på bataljons- og brigadenivået. Mye av øvingen foregår i tilknytning til Forsvarets øvingsfelt, mens noe foregår i ”sivile” områder som er rekvirert til formålet. Interaksjon med lokalbefolkningen er i så måte begrenset.

Det fysiske treningsmiljøet hjemme er godt kjent for norske avdelinger og beslutningstakere, både når det gjelder geografi, infrastruktur og klima. Gjennom trening i dette miljøet, under ulike årstider, og over mange år opparbeides det dybdeforståelse og erfaring.

### 3.4.3 Ledelse og beslutningstaking

I hverdagen hjemme er beslutningstaker sjef for en virksomhet som har 500-1000 ansatte. Hovedoppgaven er å produsere soldater og befal til samtrente avdelinger, og mye av tiden går med til virksomhetsstyring og forvaltning knyttet til dette. I en travel hverdag blir det derfor begrenset tid til operativ trening for bataljonssjefen. Mye av treningen som gjennomføres i Hæren skjer i tillegg på bataljonsnivå og nivåene under. Beslutningstaker får derfor lite trening i

---

<sup>11</sup> GO: Governmental Organisations

<sup>12</sup> NGO: Non Governmental Organisations

en overordnet ramme. Som bataljonssjef er en selv ansvarlig for å utdanne egen organisasjon, og beslutningstaker er følgelig tilrettelegger og fasilitator for egne underavdelinger. Ved å spille overordnet nivå for egen avdeling blir også egen trening som operativ beslutningstaker begrenset.

Under operativ trening hjemme er sjefens plass i hovedsak fremme hos de fremste avdelingene som opererer. I en høyintensiv kontekst er beslutningstaker sentral i utførelsen og tar raske og hyppige beslutninger under gjennomføringen av operasjonene. Gjennom 20 års erfaring med hovedfokus på høyintensiv trening har han mye erfaring i denne typen scenario.

### **3.5 Beskrivelse av kontekst i Afghanistan**

#### **3.5.1 Politiske og militære rammer**

Krigen i Afghanistan er en asymmetrisk counter-insurgency (COIN) kampanje, og en konflikt der konvensjonell militærmakt står overfor en opprørs- eller geriljabevegelse (Diesen 2008). Motstanderne i Afghanistan kan defineres inn under kategorien irregulære styrker. Ved strid mot irregulære styrker vil metodisk tilnærming ofte være utmattelseskrigføring med lav intensitet (FFOD 2007:62).

De sikkerhetspolitiske virkemidlene kan deles inn i diplomatiske, informasjonsrelaterte, militære og økonomiske (DIME). Det er en ambisjon internasjonalt i dag å knytte sivile og militære virkemidler tettere sammen for en helhetlig tilnærming, da de utgjør komplementære deler av en samlet strategi (Diesen 2008). Dette for å oppnå effekter innenfor alle de sikkerhetspolitiske dimensjonene. I FN-systemet brukes betegnelsen ”integreerte operasjoner” på en slik helhetlig strategi. ISAF-operasjonen i Afghanistan er i dag ledet av NATO, og har delt landet inn i såkalte provinser – Provincial Reconstruction Teams (PRT). En PRT er et eksempel på en felles integrert sivilmilitær organisasjon (PRT-handbook 2007:3), hvor tanken er at de sivile og militære virkemidlene skal samordnes.

Legitimiteten i operasjonen i Afghanistan hviler blant annet på flere FN-mandater. Når multinasjonale operasjoner som ISAF skal gjennomføres, skal flere nasjoners interesser og målsettinger ivaretas. Mandater og overordnede målsettinger er derfor ofte preget av kompromisser (Berdal 2008), noe som gjør at de kan karakteriseres som grovmasket og virke uklare både for de militære styrkene og de sivile virkemidlene. På spørsmålet om hvordan man best bygger en stat, er det mange oppfatninger og ulike svar. I tillegg ligger det i COIN-kampanjers vesen, at tid er en sentral faktor, uten at det på noe tidspunkt fremstår som om man er i ferd med å vinne eller ha avgjørende fremgang rent militært (Diesen 2008). Dette kan igjen ha innvirkning på de nasjonale myndigheters målsettinger og slutttilstand (FFOD 2007:30).

Uttrykket ”den strategiske korporal” har i de senere år blitt brukt i tilknytning til militær deltakelse i operasjoner utenlands. Dette innebærer at beslutninger og utførelse på lavt taktisk nivå må være i harmoni med de overordnede politiske målsettingene, fordi beslutninger på dette nivået kan få politisk betydning. Derfor har norske styrker i Afghanistan stort fokus på engasjementsregler, samtidig som operasjonen i Afghanistan følges tett av politisk og militært strategisk nivå hjemme.

Typiske oppdrag for de militære styrkene i en COIN-kampanje kan for eksempel være å skape sikre omgivelser - sikkerhet, og bidra til reform av sikkerhetssektoren gjennom mentorering og utdanning av sikkerhetsstyrker (Hansen 2005). Gjennom å sørge for sikkerhet kan de sivile samarbeidspartnerne operere fritt. Den norske Hæren mangler et konsept for COIN-operasjoner, mens dette er utviklet i USA<sup>13</sup> og andre nasjoner<sup>14</sup>. Av dette kan en slutte at en overordnet metodisk tilnærming for norske styrker til en asymmetrisk COIN-kampanje er udefinert og uklar. Fellestrekk for de norske avdelingene i Afghanistan er at de opererer i mindre forband enn hjemme, som regel fra lags- til troppsenheter. Store deler av materiellet er upansret og lett, sammenliknet med det tungt pansrede materiellet som en opererer med i Brigade Nord. Etersom det er viktig å få tillit i lokalbefolkningen må opptreden være tillitskapende og preget av vilje til samarbeid, noe som lettere oppnås ved bruk av lett materiell. For beslutningstaker er vurdering av operativ risiko essensielt med tanke på muligheten for egne tap, og må fortløpende ses i sammenheng med oppdragets viktighet. Gale vurderinger kan få alvorlige konsekvenser.

### 3.5.2 Operasjonsmiljø

Afghanistan er et sammensatt land bestående av mange kulturer og folkeslag, og fremstår som annerledes og fremmed. Selv om det gis opplæring gjennom å fylle på med kunnskap om land, folk, kultur og skikk og bruk i den operasjonsspesifikke trainingen før avreise, vil forståelsen og kunnskapen være mangelfull. I tillegg er kulturen mellom samarbeidspartnerne forskjellig, både internt i de militære styrkene og mellom militære og sivile. Antall aktører, både militære og sivile, er mange.

Det fiendtlige aktørbildet i Afghanistan er komplisert og sammensatt, og motstanderne kan defineres inn under kategorien *irregulære styrker*. Slike irregulære styrker kan eksempelvis omfatte militsstyrker, opprørsbevegelser, terrorister og kriminelle grupper, og de står under ikke-statlig kontroll (FFOD 2007:41). Gruppene er forskjellige, men et fellestrekk kan være at de ikke

<sup>13</sup> Amerikanske COIN-doktriner: FM 3-24 og MCDP 3.33-5

<sup>14</sup> Flere nasjoner har utviklet doktriner for COIN-operasjoner, herunder USA, Storbritannia (Alderson 2007) og Canada (Elmer 2007). I tillegg arbeider NATO med utvikling av en COIN-doktrine (web 1 2009).

er uniformert og kan være vanskelige å skille fra lokalbefolkningen. Når det er vanskelig å definere *hvem* fienden er og *hvor* han er skaper dette en usikkerhet i fiendebildet, som man ikke har i tradisjonell høyintensiv krigføring.

De ikke-fiendtlige aktørene i Afghanistan kan deles inn i militære, afghanske sikkerhetsstyrker (ANSF<sup>15</sup>) og sivile. ISAF-strukturen er en stor koalisjon og er preget av mange ulike deltakernasjoner. I tillegg er ANSF, som består av blant annet Afghan National Army (ANA) og Afghan National Police (ANP) viktige aktører, som ISAF-styrkene samarbeider tett med. Interaksjon med lokalbefolkningen er stor av flere grunner. En grunn er at mye av oppdragsløsningen til norske styrker skjer i områder som er tett befolket. En annen grunn er at innsats for å bygge opp lokalbefolkningens tillit, både til de lovlig valgte myndigheter og til våre egne styrker gjennom å vinne ”hearts and minds”, er viktig for at de skal vende seg bort fra den irregulære styrken. Sivile organisasjoner, både statlige og ikke-statlige organisasjoner, samt private militære foretak er i Afghanistan i stort antall. En konsekvens for beslutningstaker er at en må ta hensyn til disse aktørene, både gjennom formelt samarbeid og under oppdragsløsning.

Studier viser at samarbeidet mellom militære og sivile aktører er mangelfullt og ad hoc, noe som blant annet skyldes mangel på kunnskap om hverandres organisasjoner, sikkerhetsutfordringer og arbeidsprosedyrer (Haugevik, Kristin et al.:2007). Ulikt språk og terminologi skaper potensielle kommunikasjonsproblemer, som gjør samarbeidet komplisert. I tillegg er det flere sivile hjelpeorganisasjoner som ikke ønsker å samarbeide med de militære styrkene.

Det fysiske miljøet i Afghanistan er annerledes enn hjemme. Terrenget i Nord-Afghanistan veksler fra kupert til meget flatt, og høyden over havet varierer fra ca 300 meter til over 5000. Infrastrukturen er dårlig utbygd, og veistandarden er med få unntak dårlig. Klimaet varierer fra høye til lave temperaturer, og nedbør i form av snø eller regn reduserer fremkommeligheten betydelig (Johannessen 2006). I enkelte områder er kart mangelvare. Erfaringer i dette miljøet blir derfor begrenset.

### 3.5.3 Ledelse og beslutningstaking

I Afghanistan er bataljonssjefens hovedfokus i hverdagen knyttet til det operative. Sjefen tar beslutninger i hovedsak i planfasen av operasjoner før underavdelingene forlater leiren, og utførelsen er desentralisert. Beslutningstakers plass under gjennomføringen av operasjoner er i hovedsak langt bak i egen kommandoplass. Erfaringen i operasjonskonteksten er meget begrenset.

---

<sup>15</sup> ANSF: Afghan National Security Forces. Består blant annet av Afghan National Army (ANA) og Afghan National Police (ANP).

### 3.6 Oppsummering og sammenstilling av kontekstforskjeller

Gjennomgangen over viser at noen sider ved kontekstene hjemme og ute er like, men at likhetene ikke synes å være av særlig betydning i en dynamisk beslutningssituasjon. Det som er relevant i lys av problemstillingen er det som er forskjellig i hverdagen. Forskjellene mellom kontekstene kan oppsummeres som følger.

For beslutningstaker hjemme vil bruken av militære styrker være godt kjent, og preget av en ren militær ramme og en høyintensiv kontekst. Konteksten i Afghanistan defineres derimot som en COIN-kampanje og er lavintensiv. Hjemme preges bruken av militære styrker av store forband og tungt materiell. Den militære rammen innebærer også liten kontakt med sivilbefolkning og begrenset interaksjon med andre ikke-fiendtlige aktører. Bruken av militære styrker ute karakteriseres derimot av mindre forband, bruk av lett materiell og utbredt kontakt med sivilbefolkningen. Videre er operasjonsmiljøet ute preget av mange fiendtlige og ikke-fiendtlige aktører, og er svært komplekst å forholde seg til for beslutningstaker. I treningskonteksten hjemme er det lite fokus og innblanding fra politisk og militært strategisk nivå, mens operasjonen i Afghanistan følges tett av dette nivået. Det fysiske miljøet hjemme er godt kjent for beslutningstaker med hensyn til både geografi, klima og infrastruktur. Beslutningstaker ute har derimot begrenset erfaring med den typen fysisk miljø vi finner i Afghanistan.

Når det gjelder ledelse og beslutningstaking er det operative fokuset for bataljonsjef hjemme begrenset til trening, som utgjør en liten del av hverdagen. Ute er ledelse og beslutningstaking hovedfokuset i hverdagen. Mens sjefen ute leder avdelingene sine langt bakfra, leder han de hjemme i hovedsak fra front. Erfaringen i scenario og høyintensiv kontekst hjemme er stor, mens erfaringen knyttet til lavintensitet er liten.

Jeg har beskrevet kontekstene gjennom *politiske og militære rammer, operasjonsmiljø, og ledelse og beslutningstaking*. Dette mener jeg er sentrale parametre når det gjelder å vurdere hvorvidt kontekstforskjellene er marginale eller betydelige. Med bakgrunn i forskjellsmatrisen, kontekstbeskrivelsene og sammenstillingen over vil jeg hevde at det *er* forskjeller og at forskjellene er *betydelige*.

## 4 Teori

### 4.1 Generelt

Det er skrevet mye om modeller for beslutningstaking. Forskningsgruppen for Militærpsykologi og ledelse har samarbeidet om artikkelen ”Betydningen av felles mentale modeller for beslutningstaking i operative team” (Brun et al. 2003). Den redegjør for ulike modeller for beslutningstaking og mentale modeller, og deler av oppgavens teoretiske grunnlag bygger på denne artikkelen, samt originallitteraturen bak den.

Brun med kollegaer viser i sin artikkel til at det er utviklet en rekke teorier og modeller for å beskrive og forstå prosessene i beslutningstaking og for å gjøre personer bedre i stand til å fatte bedre beslutninger (*Norsk Militært tidsskrift 11, 2003:22-27*). En type modeller for beslutningstaking benevnes deskriptive modeller. Som et teoretisk bakteppe til oppgavens problemstilling – *Er treningen relevant for beslutningstakere i Afghanistan?* - vil jeg først kort redegjøre for noen kjennetegn på denne typen modeller. I tillegg vil jeg redegjøre for en militær beslutningsmodell (handlingssløyfen), slik den er beskrevet i Forsvarets Fellesoperative Doktrine.

Jeg vil så ta utgangspunkt i den deskriptive modellen ”naturalistisk beslutningstaking”, som beskriver gjenkjenningsbasert beslutningstaking (RPD<sup>16</sup>) (Klein 1999:24). Denne modellen er etter mitt syn sentral med tanke på hvordan treningen gjennomføres hjemme. Deretter vil jeg redegjøre for mentale skjema og modeller, som uavhengig av teoretisk beslutningsmodell ligger til grunn når individet tolker en situasjon og fatter en beslutning. Innenfor denne rapportens rammer er det også naturlig å se på hva som kjennetegner militære, dynamiske beslutningsprosesser.

### 4.2 Deskriptive modeller

Forskning har vist at menneskelig beslutningstaking avviker fra det de normative modellene beskriver. Herbert Simon viste tidlig til menneskers tendens til å gjøre beslutningsfeil, og å trekke slutninger som ikke samsvarer med rasjonelle modeller for beslutningstaking. Ifølge Simon er mennesket begrenset rasjonelt (Simon 1956:138). Ideen om begrenset rasjonalitet innebærer at man betrakter rasjonalitet som en variabel og ikke noe som er konstant fordelt på et menneske. Rasjonaliteten er avhengig av hva som karakteriserer situasjonen mennesket befinner seg i.

---

<sup>16</sup> RPD – Recognition Primed Decision Making



Kognitive begrensninger for rasjonalitet er belyst gjennom en rekke eksperimenter i psykologi, hvor forskjellen mellom prediksjoner basert på normative modeller for beslutningstaking og faktiske menneskelige beslutninger kommer frem. Uriktige sannsynlighetsvurderinger, utilstrekkelig generering av alternativer og motstridende nyttevurderinger er noen eksempler på dette (Brun et al 2003:22). Hammond med kolleger belyser skjulte psykologiske feller i beslutningstaking, blant annet mentale fenomener som forankring i tidligere hendelser/fenomener (The Anchoring Trap) og en tendens til å velge informasjon som bekrefter de antakelser en måtte ha (the confirming evidence trap) (Hammond, Keeney, Raiffa 2006:120). I tillegg har Klein gjennom studier vist at eksperter ikke nødvendigvis benytter en analytisk deduktiv og logisk vurdering som grunnlag for sine kritiske beslutninger. Forskningen viser at eksperter innenfor et fagfelt har en tendens til å gjøre vurderinger implisitt og basert på intuisjon (Klein 1999:31).

Andre trekk som kan se ut til å være sentrale er at man tar utgangspunkt i tidligere erfaring, at man plasserer ting og hendelser i forutbestemte kategorier, og at man begrenser løsningssøk til områder man har kontroll på. Med andre ord synes hjernen heller å referere til tidligere erfaring når den behandler informasjon enn å analysere informasjonen på fritt grunnlag (Jacobsen et al. 1997:297).

### 4.3 Militær beslutningsmodell

En modell for militær beslutningstaking kommer i Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD) til uttrykk gjennom det som kalles handlingssløyfen. Denne modellen beskriver hvordan man kan oppnå tempo fra det tidspunkt en hendelse oppstår til handling iverksettes.

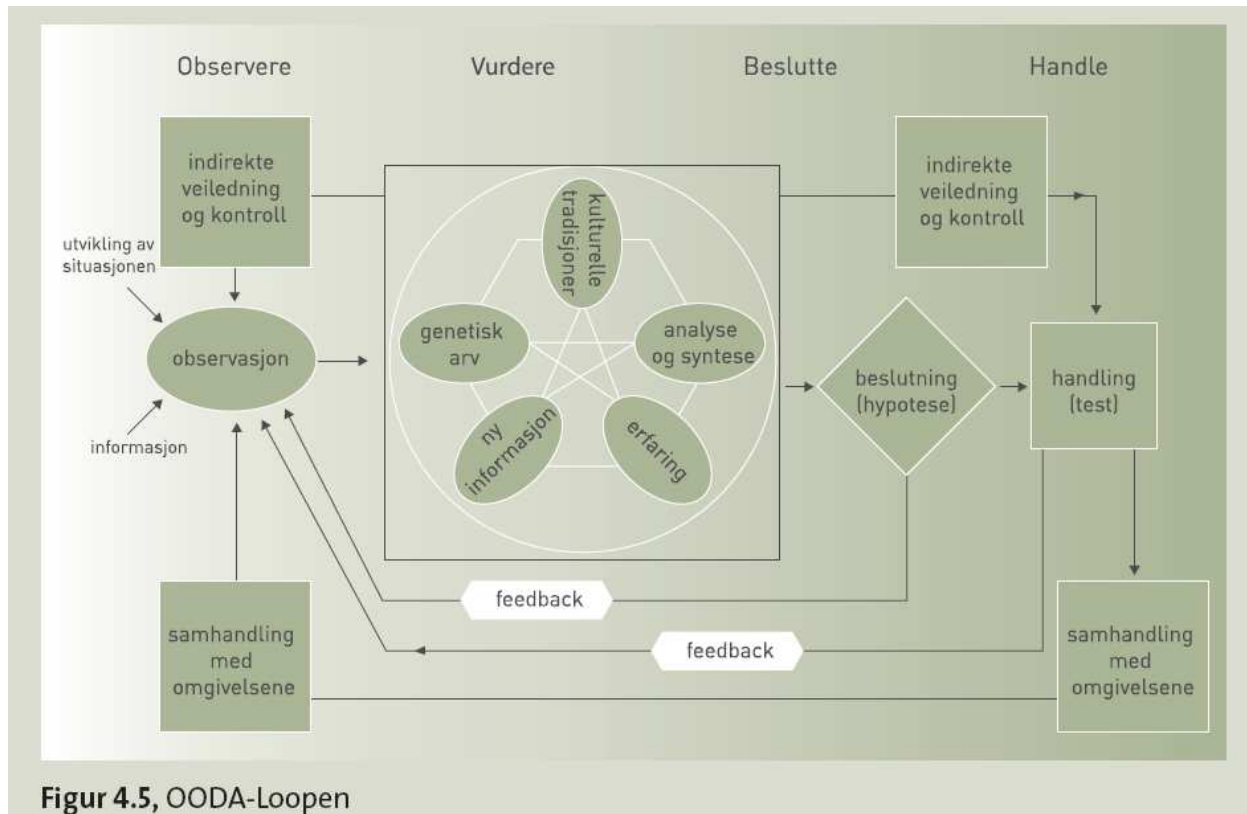
Handlingssløyfen består av fire elementer: observasjon, vurdering, beslutning og handling, som til sammen utgjør en kontinuerlig prosess. Modellen kan også forstås som en tredelt prosess, hvor første del består av å observere og vurdere, andre del består i å beslutte, mens tredje del dreier seg om hvordan man gjennomfører selve handlingen (FFOD 2007:79).

Modellen er en forenkling av John Boyds O-O-D-A Loop<sup>17</sup>. Vurderingen er det viktigste elementet, og omfatter persepsjoner og evnen til å ta intuitive beslutninger. En *erfaren* beslutningstaker kan øke eget tempo gjennom egen evne til *raskt* å fatte *riktige* beslutninger. (Ibid:80). Målet er å fatte raskere beslutninger enn motstanderen, slik at en kommer på innsiden av fiendens beslutningssyklus. Gjennom å ha opparbeidet erfaring og intuisjon, og å forstå hvordan motstanderen tenker, vil man kunne ta raskere beslutninger med bedre kvalitet enn

---

<sup>17</sup> OODA-loop: Observe (observere), Orient (vurdere), Decide (beslutte), Act (handle)

motstanderen. På denne måten vil man kunne komme innenfor fiendens beslutningssirkel, og fienden vil komme på etterskudd og tvinges til kontinuerlig å parere (Ibid:79-80).



Figur 4.5, OODA-Loopen

Figur 4 - Handlingsløyfen (OODA-loopen) (FFOD 2007:80)

#### 4.4 Naturalistisk beslutningstaking

Zsambok definerer naturalistisk beslutningstaking som måten mennesker benytter sin erfaring til å fatte beslutninger i naturlige operative settinger hvor de har ekspertise (Zsambok 1997:4). Forskere innenfor naturalistisk beslutningstradisjon er opptatt av hvordan eksperter i sine kjente miljøkontekster tar beslutninger, og kritiserer den tradisjonelle beslutningspsykologien. Kritikken går på at den sjelden har prosessperspektiv, behandler beslutningstaking statisk og at den er for langt fra det virkelige liv. Kritikerne hevder at på tross av at modellene er deskriptive, og derfor virkelighetsnære, så beskriver de en annen virkelighet enn den vi burde være opptatt av. Fokuset burde i stedet være på hvordan eksperter i sitt kjente miljø fatter beslutninger (Brun et al. 2003:23). En ekspert i et kjent miljø vil ha opparbeidet erfaring og intuisjon.

Erfaring og ekspertise er et viktig utgangspunkt for naturalistisk beslutningstaking. Samtidig skriver Klein at erfaring ikke kan oversettes direkte til å være ekspertise dersom fagområdet er dynamisk. Menneskelig adferd, utilstrekkelig tilbakemelding, få hendelser og smal variasjon er forhold som virker inn (Klein 1999:280).

Kleins oppfatning av at erfaring ikke kan oversettes direkte til ekspertise i dynamiske situasjoner står imidlertid ikke i motsetning til det Bakken skriver i sin artikkel om at blant eksperter virker intuitive og analytiske prosesser parallelt. Et hovedtrekk når eksperter tar beslutninger er at de vet under hvilke omstendigheter de ikke skal stole på intuisjonen, men prosessere fakta og informasjon på en veloverveid og analytisk måte (Bakken 2008:498).

Gjenkjenningsbasert beslutningstaking er en av de mest kjente naturalistiske beslutningsmodellene (RPD-modellen). RPD-modellen smelter sammen to prosesser: (1) måten beslutningstaker vurderer situasjonen på når det gjelder å gjenkjenne hvilken handlemåte som har mening, og (2) måten de evaluerer handlemåten på gjennom simulering (Klein 1999:24). Disse to prosessene kan man utdype slik:

(1) Gjennom erfaring opparbeider en ekspert et sett av mentale skjema som brukes for å finne kjente elementer i en situasjon. Eksisterende mentale skjema av liknende situasjoner benyttes for å tolke og handle i den nye oppståtte situasjonen. Eksperten klassifiserer automatisk og hurtig uten å bruke mye tid på analyser, i motsetning til en nybegynner som må bruke tid på å gjennomgå ulike muligheter. Treningen må i følge RPD-modellen ligge så nær opp til de operative situasjoner og den kontekst beslutningstaker vil møte som mulig. På bakgrunn av slik trening kan deltakerne utvikle mentale skjema som danner grunnlag for å forstå og handle i nye og lignende, reelle beslutningssituasjoner (Brun et al.2003:23).

(2) Klein definerer mental simulering som evnen til bevisst å forestille seg folk og bilder, forandre disse forestillingene gjennom mange overganger, og til slutt forestille seg dem på en annen måte enn ved starten (Klein 1999:45). Formålet med prosessen er å bygge en sekvens av øyeblikksbilder som kan spilles og hvor en kan observere hva som skjer. Mental simulering kan hjelpe til å forklare hvordan hendelser har beveget seg fra fortid til nåtid, og i tillegg hjelpe oss til å forutsi hvordan nåtiden vil kunne bevege seg inn i fremtiden. Samtidig viser Klein og hans medarbeideres forskning at det er begrensninger knyttet til mentale simuleringer. Studier viser at en mental simulering kan bli problematisk dersom den blir for komplisert. Videre kreves det mye *erfaring* for å lage en brukbar mental simulering, og en må være i stand til å tenke på rett abstraksjonsnivå. Dersom simuleringen blir for detaljert, tar det av ”minneplassen”, og dersom den er for abstrakt er den ikke til hjelp (Ibid.:51-53).

Andre årsaker til at mentale simuleringer kan feile, kan være at en har overdreven tillit til egne modeller og simuleringer. Samtidig kan tidspress gjøre at en ikke foretar en nøyaktig nok simulering. Klein nevner teknikker som kan være med på å øke kvaliteten på, og unngå villedende mentale simuleringer. ”Krystallkuleteknikken” kan hjelpe folk til å bli mer sensitive

til alternative fortolkninger av situasjoner. ”Premortem” øvelser kan hjelpe folk til å finne mangler i egne simuleringer (Ibid.:70-72).

Jeg vil i neste punkt redegjøre for mentale modeller for bedre å forstå hva mentale skjema er, og hvilken betydning de har for hvordan en ekspert takler beslutningssituasjoner.

#### 4.5 Mentale modeller

Konstruksjonen av mentale modeller rettleides av mentale skjema. Mentale skjema er kognitive strukturer og vil være forskjellige fra person til person. De er årsaken til at for eksempel eksperter og nybegynnere konstruerer forskjellige mentale modeller i identiske situasjoner. Mentale skjema forandres som en funksjon av erfaring (Lipshitz, Shaul 1997:298). En utfordring er at etablerte mentale skjema kan være vanskelige å endre. Noe av det som kan vanskeliggjøre endring av etablerte skjema kan være at ny, korrekt informasjon og erfaring tilpasses gamle skjema i stedet for å føre til en justert og ny mental modell (Brun et al. 2003:24).

En mental modell er en individuell kognitiv arbeidsmodell (systemrepresentasjon) av virkeligheten, som mennesker benytter seg av for å kunne danne seg en forståelse av et systems hensikt og form, forklare hvordan systemet fungerer og dets observerte tilstand, og predikere fremtidige systemtilstander. Van der Heijden med kolleger skriver at mennesker lagrer tanker i erfaringsmønstre, og at disse mønstrene blir våre mentale modeller som ”...gjennomfører tenkningen for oss”. Videre sier han at uten mentale modeller ville det ikke være noe læring, og vi ville ha vært nødt til å tenke ut enhver situasjon helt fra begynnelsen (van der Heijden et al 2007:159-160). På bakgrunn av mentale modeller kan handlemåter simuleres, for å predikere mulig utfall av en handling før den iverksettes.

Samtidig er det knyttet utfordringer til læring i dynamiske beslutningssituasjoner, da tilbakemeldingen ofte er uklar og ikke-transparent. I mange situasjoner er tilbakemelding ofte forsinket eller på annen måte vanskelig å tolke/oversette. Mangel på relevant tilbakemelding gjør etableringen av en representativ mental modell problematisk. Mangel på en adekvat mental modell på beslutningsoppgaven gjør at beslutningstaker ikke kan bedømme tilbakemelding skikkelig (Bakken 2008:494-495).

En annen svakhet ved mentale modeller kan oppstå når de ikke uttrykkes eksplisitt. Mangel på passende modeller for å håndtere dynamiske beslutningsproblemer, kan bli katastrofale. Når en mental modell ikke er uttrykt, har beslutningstakere problemer med å peke på den eksakte årsaken til at beslutninger som baserer seg på modellen ikke får de beregnede konsekvensene. Som en konsekvens av dette vil også beslutningstaker ha problem med å forandre modellen. (Brehmer 2000:247). Dette samsvarer med van der Heijdens bok, hvor han skriver at mentale

modeller regelmessig må gjennomgås for å sikre at de fortsatt er gyldige (van der Heijden et al 2007:160). En måte å avhjelpe dette problemet på er å utvikle en metode for å gjøre en mental modell konkret og eksplisitt, slik at den kan bli konfrontert og ”inspisert”.

For å sikre best mulig gyldighet på mentale modeller finnes det ulike tiltak. Et eksempel på tiltak er å gjennomføre ulike former for scenariosimuleringer i gruppe. En annen måte å sikre gyldige mentale modeller på er gjennom ekspertveiledning og refleksjon (Schön 1987).

#### 4.6 Militær dynamisk beslutningsprosess

Brehmer beskriver en dynamisk beslutningsprosess med fire egenskaper: 1) den krever en serie med beslutninger, 2) beslutningene som fattes og implementeres er ikke uavhengige, 3) miljøkonteksten endres, både uavhengig og som en konsekvens av beslutningstakers egne handlinger, og 4) tid er en viktig faktor. (Brehmer 2000:234).

Et dynamisk beslutningsproblem i en militær kontekst innebærer også at beslutningstakere vil ha liten kontroll over *når* beslutninger nøyaktig må tas. Miljøet krever at beslutninger må tas raskt, når det er påkrevd, og de avhenger av hvordan situasjonen utvikler seg. Videre vil beslutningsproblemer ha tidsmessige restriksjoner. Dette innebærer at beslutninger må fattes når de oppstår. En tidsmessig prosess må håndteres gjennom andre tidsmessige prosesser, og man må være klar over forsinkelser og forskjeller i tidsskalaen på for eksempel ulike rapporteringsnivåer, og innrette seg deretter. I tillegg karakteriseres militære beslutningssituasjoner som komplekse og ugjennomsiktige. De er komplekse i form av innbyrdes avhengighet mellom prosesser i et oppdrag, mangel på tidsriktig og helhetlig informasjon, og ugjennomsiktige grunnet mangel på transparens i beslutningssituasjonen (Ibid.:236-239).

#### 4.7 Teoriens relevans for undersøkelsen

Naturalistisk beslutningstaking og modellen for gjenkjenningbasert beslutningstaking kan være relevant å ta utgangspunkt i når det gjelder trening av militære beslutningstakere som opererer i *komplekse og dynamiske miljøer*.

Det som er interessant med disse modellene i så henseende er nettopp hvordan eksperter i sine *naturlige omgivelser*, fatter beslutninger. En ekspert vil grunnet gode mentale modeller fatte raske, automatiserte og riktige avgjørelser. Det vil med andre ord si at man må forsøke å gjennomføre treningen virkelighetsnært i forhold til den aktuelle konteksten beslutningstaker skal operere i. Gjennom slik trening bygges relevant erfaring og vurderingen skjer raskt og intuitivt uten at eksperten behøver å bruke mye tid på analyser. En nybegynner må derimot gjennomgå ulike muligheter i sin analyse før han tar en beslutning. Dette samsvarer med Boyd sin beslutningsmodell (handlingsløyfe), hvor han hevder at det viktigste elementet er

vurderingen som omfatter persepsjoner og evnen til å ta intuitive beslutninger. Gjennom erfaring og gjennom sin evne til raskt å fatte riktige beslutninger øker beslutningstakere tempoet (FFOD 2007:80).

En tilnærming basert på gjenkjenningsbasert beslutningstaking vil gjøre det enklere å forstå en kompleks helhet, slik at viktige beslutninger kan tas raskt og på et best mulig grunnlag. Samtidig vil det hjelpe beslutningstakere i den viktige vurderingsfasen av handlingssløyfen, som omfatter persepsjoner og intuitive beslutninger.

#### **4.8 Alternativ vinkling av treningsrelevans**

Weisæth (1984) viser en annen måte å tenke på knyttet til effektiv beslutningstaking og handling i en ny og annerledes kontekst. I sin undersøkelse av en sivil industriulykke, "Jotunbrannen" i Sandefjord i 1976, viser han at prediksjon av optimal katastrofeopptreden blant sine respondenter hang tett sammen med variabelen "trening/erfaring i katastrofesituasjoner" (Weisæth 1984:185). Erfaring og trening knyttet til katastrofeopptreden er her ikke knyttet til trening i en lik kontekst. Mange av respondentene med optimal katastrofeopptreden i Jotunbrannen hadde gjennomført trening og opparbeidet erfaring i å håndtere katastrofesituasjoner til sjøs, blant annet under annen verdenskrig (Ibid:415). Weisæths undersøkelse indikerer at man gjennom trening og erfaring lærer å stå frem, tåle stress og å ikke gi opp, noe som kan bety at evnen til effektiv beslutningstaking også henger sammen med kontekstuavhengige faktorer.

Weisæth viser her at det finnes læring som overskygger ulikheter i scenario, og som derfor er overførbare fra en kontekst til en annen. Dette er forhold som Klein og Brehmer ikke omtaler. I HUT heter det at høyintensitetstrening vil gjøre soldater og avdelinger meget godt rustet til å starte operasjonsspesifikk trening. Det er relevant å anta at det i ambisjonen i HUT ligger en forutsetning om at mye i grunntreningen er overførbart mellom forskjellige kontekster, i likhet med hva Weisæth kommer frem til. Weisæths funn støtter derfor tilsynelatende ambisjonen i HUT. Fokuset for dette prosjektet er imidlertid å problematisere graden av overførbarhet som synes å ligge som en forutsetning for ambisjonen i HUT.

## 5 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for valg knyttet til metoden som er benyttet i undersøkelsen, og gi en beskrivelse av hvordan jeg har samlet inn og behandlet oppgavens empiri.

### 5.1 Forskningsdesign og - metode

Valg av design henger nøye sammen med problemstillingen. Problemstillingen i denne undersøkelsen er et åpent spørsmål (Jacobsen 2005:72). Til grunn for problemstillingen ligger en antakelse om at det er sentrale forskjeller i kontekst mellom treningskontekst hjemme og operasjonskontekst ute, og at dette kan ha innvirkning på hvilken relevans treningen hjemme har for operasjoner i Afghanistan.

De sentrale komponentene i en problemstilling er undersøkelsesenheter, variabler, verdier og konteksten. (ibid:70). I problemstillingen er undersøkelsesenheter og kontekst på plass, hvor enhetene er beslutningstakerne (respondentene) og konteksten består av ”treningsmiljøet hjemme” og ”operasjonsmiljøet i Afghanistan”. Ettersom undersøkelsens hensikt er å få bekreftet sentrale forskjeller i kontekst, finne ut om det er utfordringer knyttet til disse, og hva de eventuelt består i, er det behov for en mer utforskende undersøkelse (ibid:73).

Sentralt i oppgavens problemstilling er å få innblikk i beslutningstakers opplevde virkelighet. Jeg ønsket å få tilgang til respondentenes erfaringer, og forsøke å tolke og forstå deres beskrivelser. Det var derfor naturlig å velge en kvalitativ tilnærming til problemstillingen.

### 5.2 Valg av metode og datainnsamling

Undersøkelsen er basert på semistrukturerte intervjuer. Kvale beskriver det semistrukturerte intervjuet slik: *”Et intervju som har som mål å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene.”* (Kvale 2006:40). En slik intervjuform er godt egnet når man ønsker å forstå hvordan mennesker oppfatter fenomener i sin opplevde virkelighet. Dette passer godt med min tilnærming til problemstillingen, og jeg valgte av den grunn å samle inn empiri ved å bruke semistrukturerte personlige intervjuer.

Innledningsvis ble det i tillegg vurdert å også bruke dokumentstudie som datainnsamlingsmetode. En gjennomgang av tilgjengelige og relevante erfaringsrapporter fra de ulike kontingentene i Afghanistan, som ligger lagret i Forsvarets erfaringsdatabase<sup>18</sup>, ga imidlertid lite utbytte. Disse rapportene er generelle og de omtaler ikke erfaringer for beslutningstaker på bataljonssjefsnivå spesielt. I tillegg er de gradert, noe som er en utfordring

---

<sup>18</sup> Forsvarets erfaringsdatabase for internasjonale operasjoner (FERDABAL)

når man skal skrive en ugradert oppgave. Denne datainnsamlingsmetoden ble derfor tidlig forkastet.

### 5.3 Utvalg av respondenter

Undersøkelsen er avgrenset til bataljonssjefsnivået og til perioden 2004-2007. Tidsavgrensningen 2004-2007 er valgt ut fra en antagelse om at respondentene da vil være i Norge og tilgjengelige for undersøkelsen. Hærens Styrker har hatt oppsetningsansvar for tre avdelingstyper i ISAF i Afghanistan i perioden. For breddens del var det ønskelig med respondenter fra alle disse: PRT, BG3 og QRF (se vedlegg 5). For å kunne beskrive erfaringer fra konteksten hjemme og ute, er erfaring fra begge kontekster en forutsetning. I perioden undersøkelsen er avgrenset til har Hæren hatt 15 beslutningstakere i disse tre avdelingstypene i Afghanistan. Av disse har åtte vært bataljonssjef hjemme. Disse åtte ble derfor forespurt om å delta i undersøkelsen, og alle takket ja til å være med. Utvalget består utelukkende av menn, uten at dette har vært et poeng i undersøkelsen. De fordelte seg på avdelingstype i Afghanistan som følger; tre fra PRT, to fra BG3 og tre fra QRF. Deltakelsen er på 100% innenfor oppgavens tidsmessige avgrensning.

Bakgrunnen til de ulike respondentene er i hovedsak lik når det gjelder tjenestemønster og utdanning, med ett unntak. QRF-3 har ikke den militære utdanningen som formelt er et krav for å være bataljonssjef. Dette kan ha innvirkning på hans beskrivelse av hva som er utfordringer.

### 5.4 Intervjuenes oppbygging

Den første delen av intervjuet fokuserte på den opplevde virkeligheten, det vil si beskrivelsen av konteksten hjemme og i Afghanistan. Denne delen var bygd opp rundt åpne spørsmål for at respondentene skulle dele av sine opplevelser og respektive erfaringer. Utdypende oppfølgingsspørsmål tok utgangspunkt i undersøkelsens forskjellsmatrise. Beskrivelsen av den opplevde virkeligheten brukte jeg mye tid på, fordi den ville utgjøre det viktigste empiriske grunnlaget for problemstillingen.

I intervjuets andre del ble fokus rettet mot respondentenes erfaring knyttet til forhold som utdanningsstøtte og norske overordnede retningslinjer. I intervjuets tredje og siste del stilte jeg spørsmål på en slik måte at respondentene selv kunne reflektere over relevans av trening. Den siste delen er imidlertid brukt i svært liten grad i analysen.

### 5.5 Beskrivelse av datainnsamlingen og analysen

Respondentene ble kontaktet på telefon og informert grovt om temaet, hensikten med undersøkelsen og undersøkelsens problemstilling. Hensikten bak og tilnærmingen til undersøkelsen kan derfor karakteriseres som ”åpen”. I god tid før intervjuene fikk respondentene



tilsendt informasjon som beskrev detaljer rundt intervjuet og hvilke tema respondentene skulle forberede seg på (vedlegg 1). Det ble her opplyst om at den empirien som fremkom under intervjuet ville bli knyttet opp til den enkelte. Ingen av respondentene hadde innsigelser med tanke på dette. Intervjuene startet tidlig i februar og gikk over to uker i to landsdeler.

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer med utgangspunkt i en intervjuguide (vedlegg 2). I forkant av det første intervjuet ble det gjennomført et prøveintervju med en militær kollega, som ble bedt om å kommentere informasjonen som skulle sendes ut i forkant, samt selve gjennomføringen av intervjuet. Disse tilbakemeldingene, samt egne erfaringer under prøveintervjuet, resulterte i noen mindre justeringer. Under intervjuene ble det benyttet digital opptaker for å sikre all verbal informasjon.

Etter å ha gjennomført intervjuene ble de transkribert fra muntlige digitale opptak til skriftlig tekst. Ettersom det er beskrivelsen av respondentenes erfaringer som skal analyseres i denne oppgaven, er det lagt vekt på at transkripsjonen ordrett gjengir det respondentene har sagt i intervjuene. For å øke lesbarheten er personenes spontane muntlige tale i noen få tilfeller omarbeidet til en mer lesbar form. Informasjon som respondentene ikke ønsket å bli sitert på er utelatt, uten at dette har hatt noen innvirkning på de funn som er presentert. Empiri og sitater er ikke anonymisert, og undersøkelsens empiri kan derfor spores tilbake til den enkelte respondent. Etter at intervjuene ble skrevet ned er intervjuene betraktet som tekster.

Relevans er en subjektiv størrelse, og det var nødvendig å finne en metode for å unngå respondentenes subjektive mening om hva som er relevant trening. Jeg valgte derfor å fokusere på beslutningstakernes *beskrivelser av kontekst* hjemme og ute, og ikke deres personlige synspunkter på hva som er relevant. Relevans av trening er vurdert på grunnlag av respondentenes beskrivelser og i lys av det teoretiske bakteppe.

## 5.6 Datas gyldighet og pålitelighet

### 5.6.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet går på om undersøkelsens resultater oppfattes som riktige. Denne undersøkelsen er utført av én person, med den fare at fokuset kan bli begrenset, at man blir forutinntatt og leter etter det man håper å finne. I samfunnsvitenskapen snakker man ofte om intersubjektivitet heller enn sannhet. Begrepet intersubjektivitet innebærer at det nærmeste vi kommer sannheten, er at flere personer er enige om at noe er en riktig beskrivelse (Jacobsen 2006:214). Det er flere teknikker for å validere resultatene og funnene i undersøkelsen. 1) Man kan kontrollere undersøkelse og konklusjoner gjennom test mot andre, og 2) man kan gå kritisk gjennom resultatene selv (ibid:214). Av tidsmessige årsaker har jeg ikke konfrontert respondentene i

undersøkelsen med de funnene jeg har gjort. Så vidt meg bekjent er det heller ikke gjort andre undersøkelser på samme tema med andre metoder og utvalg tidligere.<sup>19</sup> Derfor har heller ikke validering opp mot andres undersøkelser vært en mulighet.

Muligheten som da gjenstår er å gå kritisk gjennom informasjonen fra kildene og min egen tilnærming. En styrke for empirien er at den kom fra førstehåndskilder. Respondentene beskrev i all hovedsak egne opplevelser, erfaringer og utfordringer i kontekstene hjemme og ute, noe som burde styrke validiteten. En utfordring kan imidlertid være at respondentene beskrev forhold knyttet til seg selv som personer. Dette kan gjøre at beskrivelser og kommentarer de kommer med er farget av at de er ”part i saken”. Forhold som kan innvirke på kvaliteten på empirien er i så måte at beslutningstaker eventuelt forsøkte å ”pynte på” virkeligheten, eller at enkelte forhold ikke ble nevnt. I tillegg var det en stund siden mange hadde vært beslutningstakere, noe som kan ha resultert i at enkelte forhold er glemt. Et annet forhold som kan innvirke på validiteten er at respondentene ikke er anonymisert. På den ene siden kan en hierarkisk organisasjon som Forsvaret, hvor opprykk og karriere er viktig, gjøre at man offentlig uttaler seg i samsvar med hva beslutningstakere på nivåene over i organisasjonen mener. På den annen side bør ikke beskrivelser av egne erfaringer som beslutningstaker hjemme og ute være av en slik karakter at dette legger bånd på respondentene. Inntrykket under intervjuene er at respondentene har vært åpne og ærlige, og at deres beskrivelser og fremstillinger har vært sannferdige.

Med uttrykket ”forforståelse” menes at vi ikke opplever virkeligheten kun gjennom våre sanser. (Thuren 2004:47). I tillegg har Hanson utviklet tesen om at all observasjon er teoriladet (Hanson 1958:2). I dette legger han at observasjoner er selektive og formet av individets bakgrunn. Undersøkeren er selv offiser, og har tjenestegjort som leder på et lavere nivå, både hjemme og i Afghanistan. Min evne til kritisk selvrefleksjon kan ha vært påvirket av dette. I tillegg kan den teoretiske tilnærmingen jeg har valgt ha påvirket min forforståelse. Oppgavens teoretiske bakteppe kan ha begrenset hva jeg har sett etter i undersøkelsen, og dermed kan det være en fare for at undersøkeren har vært forutinntatt når empirien ble analysert og tolket, gjennom at det passer med det teoretiske grunnlaget. Det at jeg har utarbeidet en forskjellsmatrise som jeg ønsker å få bekreftet, kan ha gjort at spørsmålsstillingen har vært ledende eller resultert i at jeg har fokusert skjevt. Dette kan også bidra til å skape bias i forhold til hvordan jeg ser på datamaterialet.

---

<sup>19</sup> Søk etter tilsvarende problemstillinger er foretatt i BIBSYS og Forsvarets Skolesenters bibliotek.

Det kan også være en styrke for undersøkelsen at jeg selv er yrkesoffiser. Gjennom min bakgrunn har jeg erfaring og forståelse for hvordan forhold fungerer i treningen hjemme og ute. Denne erfaringen var nyttig både under utvikling av intervjuguiden og under intervjuene.

### 5.6.2 Ekstern gyldighet

Når det gjelder ekstern gyldighet eller muligheten til å generalisere undersøkelsens funn er det begrensninger knyttet til en kvalitativ undersøkelse. Resultatene i denne undersøkelsen er tett knyttet til konteksten i Afghanistan og avdelingstypene undersøkelsen omhandler. To faktorer som begrenser undersøkelsens eksterne gyldighet er også tidsperioden for tjeneste ute, samt nivået beslutningstaker befant seg på. Bredden i utvalget gjør det sannsynlig at undersøkelsens funn vil kunne ha overføringsverdi for fremtidige beslutningstakere på samme nivå i tilsvarende avdelingstyper i Afghanistan (Jacobsen 2005:225). Likeledes vil noen funn knyttet til beslutningstaker i treningen hjemme, kunne være overførbare til andre beslutningstakere på samme nivå.

### 5.6.3 Mulige påvirkningsfaktorer

Intervjusituasjonen i seg selv kan påvirke intervjuet. Jeg erfarte at respondentene slappet av i intervjusituasjonen og at samtalen bar preg av fortrolighet. Dette kan skyldes flere forhold. For det første ble syv av intervjuene gjennomført i kjente omgivelser for respondentene, og i tilknytning til deres arbeidsplass. Ett intervju ble av praktiske grunner gjennomført utenfor respondentens arbeidsplass, i et av Krigsskolens møtelokaler. Samtidig var tidspunkt for intervjuene forhåndsavtalt, og de ble gjennomført i arbeidstiden uten nevneverdige forstyrrelser.

For det andre kan felles offisersbakgrunn for intervjuer og respondenter virke inn. Hæren er også et relativt lite miljø, noe som gjorde at jeg hadde kjennskap til alle respondentene fra før. Min styrke som offiser i undersøkelsen er at jeg kan ”stammespråket”, og at jeg gjennom min kjennskap både til kontekst hjemme og ute kan stille relevante spørsmål. Svakheten kan være at jeg ikke ser ting som undersøkere med annen bakgrunn kunne ha sett.

Gjennom intervjuinformasjonen var respondentene gjort kjent med problemstillingen og min hensikt med undersøkelsen. Respondentene ble bedt om å forberede seg på å beskrive beslutningssituasjoner og -kontekst både i treningen hjemme og ute, for at de mentalt skulle være forberedt på vinklingen av intervjuet. De var ikke gjort kjent med de konkrete spørsmålsformuleringene eller forskjellsmatrisen jeg hadde utarbeidet. Årsaken til dette var at jeg under intervjuet ønsket å få frem spontane beskrivelser av egne erfaringer og opplevelser hjemme og i Afghanistan. Kontakten som fant sted før intervjuene kan allikevel ha påvirket hva respondentene vektla av utfordringer og momenter. Samtidig kan det ha gitt respondentene bedre

anledning til å tenke tilbake og i større grad komme med momenter som er relevante for undersøkelsen.

Ettersom Forsvaret har en hierarkisk oppbygning vil grad kunne påvirke forholdet mellom intervjuer og respondent. I denne undersøkelsen hadde alle respondentene høyere grad og mer erfaring enn undersøker, noe som gjør at gradnivået sannsynligvis ikke har påvirket respondentene under intervjuene.

Opptakene av intervjuene er transkribert så nøyaktig som mulig. En svakhet ved en slik tilnærming er likevel at informasjon fra intervjusituasjonen, utover det verbale, kan bli redusert/borte.

### **5.7 Etikk**

Undersøkelsen er ikke anonymisert. Respondentene var kjent med dette, og hadde ingen innsigelser mot denne tilnærmingen. Det er ingenting i beskrivelsene av erfaringer som jeg vurderer som etisk problematisk.

## 6 Analyse

Jeg ønsket å undersøke hvorvidt treningen hjemme er relevant for beslutningstakere i Afghanistan. Til grunn for oppgavens problemstilling ligger det, som beskrevet tidligere i oppgaven en antakelse om at det er betydelige forskjeller for beslutningstaker mellom treningskontekst hjemme og operasjonskontekst i Afghanistan.

Hovedkonklusjonen av analysen synes å være at graden av treningsrelevans varierer både med hensyn til momenter i treningen og type avdeling. Teorien om naturalistisk beslutningstaking finnes det støtte for når det gjelder konteksten hjemme. Ut fra dette kan man karakterisere beslutningstakerne som eksperter hjemme, mens den samme karakteristikken, med noen få unntak, ikke kan brukes i konteksten i Afghanistan. Analysen under vil vise dette.

For å gjøre lesbarheten i denne delen av oppgaven bedre vil respondentene i det følgende bli benevnt som PRT-1, PRT-2, PRT-3, BG3-1, BG3-2 osv. På denne måten referer jeg til person og avdelingstype på samme tid. For respondentoversikt se vedlegg 3.

Jeg vil vurdere relevans av elementene i treningen gjennom å ta utgangspunkt i matrisens hovedpunkter *politiske og militære rammer, operasjonsmiljø, og ledelse og beslutningstaking*. I vurderingen av relevans vil jeg benytte kategoriene: 1) stor grad av relevans - åpenbart lett å overføre, 2) noen grad av relevans – problematisk å overføre, 3) liten grad av treningsrelevans – ikke overførbar, og 4) feil trening. Grad av relevans vil også bli presentert i en matrise etter hvert enkelt hovedpunkt.

Under arbeidet med analysen er det kommet frem noen forhold ved den høyintensive grunntreningen som har overføringsverdi til Afghanistan. Disse forholdene er ikke nødvendigvis relatert til betingelsene for analysen, nemlig forskjeller i kontekst. I lys av oppgavens problemstilling er de likevel relevant å nevne. Jeg vil derfor først presentere disse forholdene, før jeg går over på forskjellene i kontekst og vurdering av relevans.

### 6.1 Relevans av tre forhold som ikke nevnes i forskjellsmatrisen

I empirien kommer det frem tre forhold som går ut over betingelsene for analysen (kontekstforskjeller), men som like fullt er viktige å nevne i forbindelse med oppgavens problemstilling om treningsrelevans. Det ene forholdet handler om *utilstrekkelig situasjonsforståelse*. Et annet handler om analytisk tilnærming til konteksten, som jeg har kalt *metodisk verktøykasse*, og et tredje forhold handler om generell *mestringstro*. Disse tre forholdene som er kommet frem om grunntreningen synes å ha stor overføringsverdi til Afghanistan. Siden jeg her ikke tar utgangspunkt i kontekstforskjeller presenteres de derfor først i analysen.

Respondentene beskriver at de har *utilstrekkelig situasjonsforståelse* både hjemme og ute. Usikkerheten som *utilstrekkelig situasjonsforståelse* gir er altså *kontekstuavhengig*, men *utilstrekkelig situasjonsforståelse* ute ser likevel ut til å påvirke respondentenes beslutningsprosess på en annen måte enn hjemme. Kjernen i dette er at det står om liv og død ute, og en følge av *utilstrekkelig situasjonsforståelse* er derfor at man er enda mer opptatt av å ha et beslutningsgrunnlag, noe som igjen gjør at man bruker mer tid på planlegging.

Flere respondenter nevner at de opplever usikkerhet både hjemme og ute rundt hvorvidt de har god nok oversikt over situasjonen til å fatte beslutninger. En respondent beskriver utfordringen hjemme slik: ”*Utfordringen er alltid at du vet ikke alt [hjemme]. Du tar beslutninger litt i tåke, fordi at du er klar over at situasjonsforståelsen din ikke er 100 %.*” (QRF-2). Dette støttes av en annen respondent som beskriver usikkerheten ute slik: ”*Utfordringer i beslutningskonteksten [ute] gikk på tilstrekkelig situasjonsoversikt – når har du situasjonsoversikt god nok til å ta beslutninger. Det er et voldsomt dilemma.*” (PRT-1). Analysen indikerer at usikkerheten rundt situasjonsforståelse i et dynamisk miljø, oppleves lik hjemme og ute. Samtidig beskriver PRT-1 problematikken knyttet til usikkerheten ute som et ”*voldsomt dilemma*”. Dette kan bety at fordi konsekvensene ute er så store, så oppleves beslutningstakingen i Afghanistan som vanskeligere.

Hvordan er relevansen av treningen hjemme i forhold til å takle *utilstrekkelig situasjonsforståelse*, det vil si mangelfullt beslutningsgrunnlag, ute? En respondent sier: ”*Jo flere ganger du øves i å ta en beslutning, jo flere ganger du får følelsen av å ha mestret på en god eller dårlig måte (...) Desto tryggere blir du den dagen du allikevel er utrygg. (...) Evnen til effektiv beslutningstaking ligger nettopp i evnen til å tåle usikkerhet.*” (QRF-1). Det respondenten sier gjenspeiler teorien når det gjelder opparbeidelse av erfaring og gyldige mentale modeller. QRFens oppdrag i Afghanistan er ikke så ulikt den høyintensive treningen hjemme. For at treningen skal være relevant må den være så virkelighetsnær reelle operasjoner som mulig.

Noe som *kan* være relevant er at beslutningstakere i treningen hjemme må ta beslutninger i et dynamisk miljø, til tross for at situasjonsforståelsen og beslutningsgrunnlaget oppleves som usikkert. Det kan være grunn til å hevde at erfaring i det å fatte beslutninger med en *utilstrekkelig situasjonsforståelse* har overførbarhet til Afghanistan, hvor beslutningstaker opplever det samme.

*Den metodiske verktøykassen* innebærer at man bruker den analytiske tilnærmingen man har lært hjemme når man er ute. Selv om doktrinell tilnærming og metode er forskjellig hjemme og ute (ref matrisen), kan analysen indikere at treningen hjemme har gitt respondentene en slik

”metodisk verktøykasse”. Alle sier at den viktigste ballasten de hadde med seg ut var hele ryggsekken av utdanning og erfaring. Den militære tilnærmingen og metoden er således tilegnet gjennom lang tid, og for respondentene i undersøkelsen over en periode på omkring 20 år.

PRT-3 og BG3-1 beskriver den analytiske tilnærmingen til beslutningsprosessen ute som akkurat den samme som hjemme. BG3-1 sier for eksempel: *”Hvis du tar den beslutningsprosessen som foregår oppe i hodet ditt, alt du har gått gjennom fra skarp trening hjemme til SLT<sup>20</sup> osv (...) så er det noen beslutningspunkter (...) som er viktige.”* Han sier også at han i ettertid har tenkt en del på at det han gjorde ute var en refleksjon av det han hadde gjort hjemme. Nettopp det at han først etterpå tenkte på hva som skjedde i beslutningsprosessen ute, sier noe om at han i Afghanistan bruker det han har erfart og lært i treningen hjemme. PRT-2 peker på at han som beslutningstaker i Afghanistan brukte hele sin operative erfaring som er basert på NATO-prosedyrer og den vestlige vitenskapelige analysemodellen. Poenget med analytisk og metodisk tilnærming understrekes av flere. QRF-1 beskriver den mentale analytiske tilnærmingen som en viktig del av treningen hans hjemme: *”Å prøve å få disse brikkene [i analysemodellen] på plass inne i hodet slik at når du senere møter et problem så sitter modellen relativt trygt, og i hvert fall trygt nok til at du kan starte den mentale tankeprosessen i oppbyggingen av en beslutning.”* Videre sier han at en operativ beslutning bestandig har varierende grad av usikkerhet, og at ved å være tro: *”... mot det systemet [analyse og metode] vi har lagt for dette, så har du redusert usikkerhetsgraden din som sjef.”* Dette indikerer at han brukte en analytisk tilnærming ute som han hadde erfaring med og hadde prøvd i Norge, noe som ga større trygghet som sjef.

Et klart eksempel er når tilnærmingen fra treningen hjemme kan brukes i en kontekst som er lik den man har trent i. Tilnærmingen fra høyintensitetstrening vil i så måte være relevant i enkelte operasjoner i Afghanistan til tross for at scenariet ute i hovedsak er lavintensivt. Et eksempel er angrepet på den norske leiren i PRT Meymaneh i februar 2006. PRT-2 beskriver et annet eksempel, hvor han gjennomførte en større operasjon i Afghanistan: *”...vi etablerte kommandonettet på norsk vis, og vi kjørte ut som om vi skulle ha passert startlinjen klokken H<sup>21</sup> hjemme (...) Jeg hørte kjente kallesignal, det var de samme tingene som gikk igjen (...). Det var akkurat som å være hjemme (...) Dermed så kunne jeg altså bruke tankekapasitet til å prøve å forstå de andre tingene.”* Det PRT-2 sier er at i denne enkeltoperasjonen brukte han erfaring opparbeidet i treningen hjemme. Dermed behøvde han ikke å fokusere på de kjente tingene, og han kunne fokusere og bruke tankekapasitet på andre forhold som var mer ukjent. Dette støtter

---

<sup>20</sup> SLT: Stabs- og ledertrener.

<sup>21</sup> Klokken H: definert som starten av en operasjon, ved for eksempel at fremste enheter passerer en definert linje i terrenget.

teorien om at han som beslutningstaker har gyldige mentale modeller for en slik organisering og tilnærming. For enkelte operasjoner kan altså treningen hjemme ha stor overføringsverdi.

Den årelange grunntreningen synes å ha gitt respondentene *mestringstro* i forhold til å takle stridsoperasjoner. På spørsmål om hva gevinsten i Afghanistan er av å ha trent høyintensivt, nevner alle respondentene trygghet med tanke på å takle kritiske og alvorlige situasjoner. PRT-1 beskriver dette slik: *”Det å havne i en situasjon hvor det kan komme til å stå om livet, må forberedes gjennom grundig og god – rett og slett hard trening på soldatferdigheter. Og det handler jo først og fremst om å unngå å ta liv, og å ta liv.”* Høyintensiv trening og fokus på grunnleggende soldatferdigheter må ligge til grunn også for å kunne bli en god beslutningstaker. En konsekvens av å være militær beslutningstaker er at en må forberede seg på det verste, og at de opplever at treningen hjemme gir selvtillit i så måte. Dette kan sies å være en effekt av treningen som har overføringsverdi til Afghanistan.

## 6.2 Justering av forskjellsmatrisen

Etter å ha analysert åtte dybdeintervjuer kan man for det første konstatere at beskrivelsene av kontekstene stort sett harmoniserer om sentrale punkter i forskjellsmatrisen. Respondentene har ulike måter å beskrive sine erfaringer på, men hovedinntrykket er likevel samstemmighet. Det viktigste innledningsvis er derfor å kommentere feil og justeringer i forskjellsmatrisen.

Antakelsen om at det er vesentlige forskjeller for beslutningstaker mellom treningskontekst hjemme og operasjonskontekst i Afghanistan støttes i stor grad. Analysen av datagrunnlaget viser imidlertid at det er noen forhold som ikke er beskrevet i kontekstmatrisen, som gjennom intervjuene fremstår som viktige. Disse forholdene er som følger (se gule felt i justert forskjellsmatrise).

Den innledende analysen av forskjellene i kontekst hjemme og ute viste at det ikke bare er forskjeller mellom hjemme- og utekontekst, men også ulik grad av forskjeller i kontekst for de ulike typene avdelinger. Dette innebærer i hovedsak at QRFs kontekst i Afghanistan skiller seg betydelig fra de to andre avdelingene på flere punkter, noe som betyr at denne avdelingstypen kan plasseres et sted mellom den høyintensive treningskonteksten og den lavintensive. Forskjellsmatrisen er derfor justert med en tilleggskolonne for QRF. Matrisen viser nå en kolonne som gjelder for alle i treningen hjemme, mens utekonteksten er delt i en kolonne som gjelder for QRF, og en kolonne som gjelder for BG3 og PRT. Punktene som viser størst forskjell mellom avdelingene er som følger.

Når det gjelder politiske og militære rammer, opererer QRFen mer i en militær ramme og den har en klarere definert målsetting og slutttilstand enn BG3 og PRT. QRF kan følgelig bruke den



metoden de bruker hjemme i større grad enn BG3 og PRT, og primæroppdraget er mer likt. Når det gjelder operasjonsmiljø er QRFs interaksjonsnivå i hovedsak begrenset til militær interaksjon, noe som er klart og kjent. QRF har også generelt mindre kontakt med sivile enn BG3 og PRT.

Den innledende analysen har gitt behov for ytterligere *detaljering* av forskjellsmatrisen på enkelte punkter. Når det gjelder operasjonsmiljø er det følgelig lagt til et punkt om *situasjonsbildet*, et punkt om *interaksjonsnivå*, og *et om fagmiljø*. Når det gjelder *ledelse og beslutningstaking* er følgende punkter lagt til: *tid og refleksjon i beslutningssituasjonen* og *lederstøtte*.

Med justeringene synes forskjellsmatrisen generelt å treffe godt. På en skala fra 1-6 hvor 1-3 indikerer dårlig treff og 4-6 indikerer bra treff, ligger punktene i matrisen mellom 4 og 6. I den justerte forskjellsmatrisen er det laget en kolonne for score til høyre. Denne kolonnen gir et bilde av hvor i dette området de ulike punktene i matrisen ligger i lys av respondentenes beskrivelser, det vil si i hvilken grad den justerte matrisen treffer godt. En mer detaljert beskrivelse av forskjellene og score står beskrevet i vedlegg 4.

Tabell 2 - Justert Forskjellsmatrise med score (gule felt er justeringer)

<b>JUSTERT FORSKJELLSMATRISJE</b>					
<b>Hovedkarakteristikk av forskjeller - hjemme og ute</b>					
Kontekst	Treningskontekst - hjemme	Operasjonskontekst - Afghanistan		Score	
Avdelingstype	Alle	QRF	PRT og BG3		
<b>Politiske og militære rammer</b>					
<b>Politiske rammer</b>					
	Scenario	Høyintensivt	Som PRT og BG3	Lavintensivt - COIN	5
	Overordnet strategi	Militær ramme	Militær ramme	Helhetlig sivilmilitær ramme	5
	Målsetting og slutttilstand	Klart definert	Klart definert	Uklar	5
	Monitorering og kontroll	I liten grad	Som PRT og BG3	I noen grad	5
	Mandat og engasjementsregler	Klarhet og lite fokus	Som PRT og BG3	Uklarhet og stort fokus	4
<b>Militære rammer</b>					
	Doktrinnell forankring og metode	Veldefinert	Veldefinert	Ikke definert	5
	Organisasjon	Store, faste og tunge strukturelementer	Som PRT og BG3	Mindre, tilpassede og lette enheter	4
	Oppdragstyper og opptreden	Høyintensive - slå, ta, etc. Voldsom og tempoorientert opptreden	Primæroppdrag: Høyintensiv karakter. Voldsom og tempoorientert opptreden	Lavintensive - skape sikkerhet, reform av sikkerhetssektor. Tillitsskapende og samarbeidsvillig opptreden	5
	Frihet til operativ risiko	I stor grad	Som PRT og BG3	I liten grad	5
<b>Operasjonsmiljø</b>					
	Kulturforståelse	I stor grad	Som PRT og BG3	I liten grad	6
	Aktørforståelse	I noen grad	Som PRT og BG3	I liten grad	5
	Antall aktører	Få	Som PRT og BG3	Mange	5
<b>Fiendtlige aktører</b>					
	Motstander og trussel	Regulære styrker, symmetrisk	Som PRT og BG3	Irregulære styrker, asymmetrisk	5
	Fiendens fremste linjer	Klart	Som PRT og BG3	Uklart	5
	Situasjonsbilde	Ett overordnet bilde	Som PRT og BG3	Fragmentert overordnet bilde	5
<b>Ikke-fiendtlige aktører</b>					
<b>Generelt</b>					
	Interaksjonsnivå	Klart og kjent	Klart og kjent	Uklart og ukjent	5
	Fagmiljø	Stort og tilstedeværende	Som PRT og BG3	Lite eller fraværende	5
<b>Militære styrker</b>					
	Samarbeidskompleksitet	Liten grad. Norsk ramme - samtrent, tette relasjoner, lik kultur og rutiner	Som PRT og BG3	I noen grad. Flemasjonal ramme - ikke samtrent, lite relasjoner og ukjent, ulik kultur og rutiner	5
<b>Afghanske sikkerhetsstyrker (ANA og ANP)</b>					
	Tilstedeværelse	Ikke tilstede i kontekst	Som PRT og BG3	I stor grad tilstede	5
	Samarbeidskompleksitet	Ikke tilstede i kontekst	Som PRT og BG3	I stor grad. Samarbeid lite definert, ikke samtrent, ingen relasjoner, ukjent kultur og rutiner	5
<b>Sivile</b>					
	Sivile myndigheter	Ikke tilstede i kontekst	I liten grad tilstede	I noen grad tilstede	4
	Sivilbefolkning	Noen grad av kontakt	Noe grad av kontakt	Stor grad av kontakt	5
	Hjelpeorg (GO/NGO/PMF)	Fraværende i kontekst	Liten kontakt	Noe kontakt	5
<b>Fysisk miljø</b>					
	Geografi, infrastruktur og klima	Dybdeforståelse og erfaring	Som PRT og BG3	Begrenset erfaring	6
<b>Ledelse og beslutningstaking</b>					
	Fokus på operativ ledelse og beslutningstaking	Begrenset del av hverdag, kun ved trening	Som PRT og BG3	Hovedfokus i hverdag	5
	Sjefens plassering	Fremme	Som PRT og BG3	Bak	4
	Erfaring	Mve	Som PRT og BG3	Lite	5
	Tid og refleksjon i beslutningsprosessen	Dårlig tid	Som PRT og BG3	God tid	5
	Lederstøtte	Høyt tempo begrenser bruken	Som PRT og BG3	Lavt tempo og kompleksitet øker bruken	4

Hovedsaklig støtter altså analysen i stor grad oppfatningen om at det er vesentlige forskjeller i kontekst hjemme og ute for beslutningstaker. Analysen viser også som forventet at verden er mer komplisert enn det man kan fremstille med en matrise. Det er derfor viktig å understreke at matrisen er en forenkling, og at den representerer hovedkarakteristikk ved kontekstene hjemme og ute. Gjennomgangen har ikke fått frem noen avvik av betydning for matrisen, men den har fått frem andre kontekstforskjeller i tillegg til de som forskjellsmatrisen presenterte i utgangspunktet. Disse er presentert som gule felt i den justerte forskjellsmatrisen. Videre i oppgaven vil den justerte forskjellsmatrisen omtales som ”forskjellsmatrise”.

## 6.3 Politiske og militære rammer

### 6.3.1 Politiske rammer

#### Scenario

Analysen av kontekstforskjeller viser at treningen hjemme i hovedsak foregår i en høyintensiv ramme, men at det også er innslag av andre typer scenario. En bataljonsjef beskriver sin tilnærming i treningen hjemme slik: *”Filosofien som ble lagt til grunn er at det mest komplekse vi gjør er å manøvrere samlet med bataljonen og alle samvirkesystemer, og at det ville være et grunnlag for å operere i et hvilket som helst internasjonalt scenario, uavhengig av stridsnivå.”* (BG3-2). Respondentene beskriver også scenariet i Afghanistan som lavintensivt i hovedsak, med få innslag av høyintensitet.

Ut fra beskrivelsen av treningskonteksten hjemme kan man videre si at beslutningstaker *innenfor en trenings- og øvingsramme* kan defineres som ekspert i henhold til naturalistisk beslutningstaking. Det er viktig å understreke at det da er snakk om å være ekspert nettopp i en øvingsituasjon, ettersom man ikke har fått testet treningen i et virkelig scenario. Jeg vil under redegjøre for hvorfor beslutningstaker kan kalles ekspert hjemme.

I beskrivelse av treningskonteksten hjemme omtaler fire av åtte respondenter bataljons- og brigadeoperasjoner i et samvirkesystem som noe av det mest komplekse man kan gjøre. BG3-2 sier det på følgende måte: *”...det mest komplekse vi gjør er å manøvrere samlet med bataljonen og alle samvirkesystemer...”*. På den ene siden er det utvilsomt mange ting beslutningstaker må tenke på når bataljonen og brigaden opererer som samvirkesystem, og når komponenter fra andre forsvarsgrener støtter. Forskjellige avdelinger og ulike typer stridsmidler må for eksempel koordineres i tid og rom.

På den annen side nevner ingen av respondentene forhold relatert til denne kompleksiteten når de svarer på spørsmål om utfordringer i treningskonteksten hjemme. Derimot beskriver fem respondenter denne kompleksiteten for beslutningstaker som *ikke så utfordrende*, og ingen av de tre øvrige nevner spesielle utfordringer. Karakteristikker som brukes om den høyintensive treningskonteksten er blant annet *”ikke så vanskelig”* (QRF-3), og *”normalt ikke veldig krevende”* (PRT-1). Denne beskrivelsen understøttes av en annen respondent, som på samme spørsmål svarer slik: *”Det der [samvirkeoperasjoner i brigaderammen] oppfatter ikke jeg som utfordringer – det der er jo bare artig. Det er jo det jeg er trent opp til å gjøre gjennom hele yrkeskarrieren. Så det er som å ha et godt orkester, det å kunne spille på alle instrumentene, og få de til å være samspilt (...) Utfordringer kommer når ting ikke er satt i system.”* (PRT-2). En annen respondent støtter dette når han sier: *”...det enkleste vi gjør er jo å manøvrere bataljonen*

*(...)det å ha gjort ting på alle nivåer fra før, gjør at du har relativt god forståelse for hvor lang tid ting tar, hvor vanskelig ting er, og det gjør og at du faktisk skjønner hva som er mulig og hva som ikke er mulig.” (QRF-2).*

I sitatene som er presentert her beskriver respondentene at samvirkesystemet i brigaderammen hjemme er komplekst. Likevel sier de at de som beslutningstakere ikke opplever store utfordringer knyttet til denne kompleksiteten. PRT-2 begrunner dette med at han har trent mye på det. QRF-2 viser også til at mye erfaring har gitt ham god forståelse både med tanke på tid og på hva som er mulig.

Dette indikerer at det gjennom trening over tid er opparbeidet viktig erfaring og ekspertise i forhold til de standardiserte, høyintensive treningsscenariene. I tillegg indikerer det at respondentene har gode mentale modeller av det som skjer. Det indikerer også at beslutningstakere i brigademiljøet gjennom treningen har opparbeidet en felles kultur, felles forståelse av rutiner, og at treningen har gjort dem samtrente. Med andre ord kjenner de systemet, og dette kan de bruke som grunnlag og mønster når beslutninger skal fattes. Betydningen av å kjenne systemet illustreres godt når PRT-2 peker på at utfordringene først dukker opp når ting ikke er satt i system.

Når respondentene opplever lite utfordringer i treningen hjemme, kan det også være et tegn på opparbeidelse av *intuitiv kunnskap*. En av respondentene brukte selv dette begrepet i forbindelse med treningsscenariet hjemme. BG3-2 sier: *”Jeg nevnte at jeg har kjørt tropp, eskadron og bataljon med ispedd av brigade og divisjon i denne her [treningssammenheng] – det er klart jeg har vært eksponert for hundrevis av ulike scenarier, og gjennom den eksponeringen så får du altså en intuitiv forståelse av hvordan ting henger sammen.”* Det han sier viser at drillen virker, men samtidig utelater utsagnet visse typer kompleksitet. Med andre ord blir man god bare på de tingene man øver på. QRF-3 sier at han opplever de typiske beslutningene hjemme som *stridsdrill*, og at det ikke føles som et stort dilemma å skulle ta beslutninger.

Spørsmålet er hva som skjer når eksperten kommer ut i et annet scenario. På spørsmål om å beskrive typiske beslutninger ute sier en respondent: *”De er for det første veldig lite lik de du tar hjemme.”* (QRF-3). Han beskriver videre at hans rolle der var annerledes fordi han vurderte kommandoforhold og oppdrag for avdelingen, og fordi mange av beslutningene gikk på styrkebeskyttelse og risikovurdering. Beskrivelsene kan tyde på at det som hjemme oppleves som enkelt, kjent og ”drillpreget”, ikke oppleves så enkelt og systematisert ute. Med andre ord kan det virke som at respondenten ikke lenger kan karakteriseres som ekspert når han kommer ut, det vil si når han ikke lenger er i sitt naturlige og kjente miljø.

Over har jeg redegjort for hvorfor respondentene kan kalles eksperter hjemme i lys av scenario og naturalistisk beslutningstaking. Intervjuene gir ingen indikasjoner på opplevde utfordringer knyttet til forskjellene i scenario hjemme og ute *alene*, og det er derfor ikke grunnlag for å vurdere relevans av trening på dette punktet isolert sett.

### Overordnet strategi

*Scenario* og *overordnet strategi* henger tett sammen. Analysen har vist at hjemme opererer respondentene i en ren militær ramme, mens de ute opererer i en sivilmilitær ramme. Ute møter beslutningstaker en virkelighet som krever at han må jobbe innenfor et helhetlig sivilmilitært konsept (DIME) og utover den rene militære rollen han tradisjonelt har hatt. For respondentene i PRT beskrives en *intern* sivilmilitær dimensjon som ikke beslutningstakere i QRF og BG3 har i samme grad. Beslutningstakere i PRT er del av en felles sivilmilitær ledelse, hvor de er ansvarlig for det militære virkemiddelet. Den *eksterne* sivilmilitære virkeligheten som beslutningstakere i Afghanistan opererer i er derimot lik for respondentene i PRT og BG3.

Et fellestrekk for respondentene fra PRT er at de brukte mye tid på alle dimensjonene i DIME. Et eksempel kan illustrere hva dette innebærer. ”*Jeg brukte mer tid på diplomati, informasjon, økonomisk tilnærming enn militær tilnærming, og orkestrering av det jeg kaller for DIME (...)* Og vi hadde nok større måloppnåelse med diplomati og informasjon enn med militære virkemidler (...) totalt sett så var det mer krevende ute, fordi det var så mange dimensjoner i dette.” (PRT-3). En annen uttrykker at: ”*I DIME-settingen ute er det militære egentlig ikke viktig. Det som er viktig er å forstå settingen du er i...*” (PRT-2).

Disse uttalelsene viser den sivilmilitære dimensjonen som er gjeldende for respondentene i PRT. PRT-3 sier at DIME-tilnærmingen gjorde det mer krevende ute. PRT-2 sin beskrivelse støtter dette ved å peke på at det er viktigere å forstå helheten enn bare å ha en militær tilnærming. Utfordringene PRT-2 peker på i relasjon til DIME kan tolkes som en opplevelse av at ting ikke er satt i system, eller som at systemet er vanskelig å få øye på fordi det er ukjent. Begge disse utsagnene kan forstås dithen at liten erfaring i konteksten ute gjør beslutningstaking mer krevende.

Den sivilmilitære konteksten ute og manglende trening i en slik kontekst hjemme synes altså å gi nye utfordringer for beslutningstakere i PRT. En uttalelse fra en av respondentene illustrerer dette: ”*Den militære biten har du litt i blodet. Disse andre tingene her er veldig krevende. (...) Fordi man ikke har trent på det, og fordi her handler det om nettverk, koblinger, posisjon, kjemi (...) minst like mye som noe annet.*” (PRT-3). En annen underbygger poenget med mangel på trening og erfaring gjennom å beskrive den største utfordringen ute som å forstå

kompleksiteten i DIME. (PRT-2). PRT-1 nevner at det er relativt store utfordringer internt i PRTen, og beskriver forholdet til den sivile delen som en ”*veldig krevende eksersis*”.

Uttalelsene over kan tyde på at man mangler modeller som etableres gjennom trening. De indikerer med andre ord at det ikke er etablert modeller i den operasjonsspesifikke trainingen på samme måte som i den årelange grunntreningen.

For beslutningstakere i BG3 gjelder den eksterne sivilmilitære dimensjonen. Begge peker på at operasjonsmiljøet var komplekst. En respondent uttaler at: ”...*det er et ekstremt komplekst område å operere i, fordi at alle typer beslutningstakere i Afghanistan holdt til der, og alle aktører internasjonalt du kan tenke deg er til stede i teigen. Det være seg COM ISAF<sup>22</sup>, sjef for FN, en hel haug av konsulater og ambassader osv. Alle de som har en vilje inn i det her rører rundt i den gryta du er satt til å passe på. Det er utfordrende i seg selv, og ga meg mye hodebry...*”. (BG3-2). Mange aktører, både militære og sivile, holder til i ansvarsområdet og er derfor noe beslutningstaker må forholde seg til når beslutninger skal tas. Dette kan tolkes som at den sivilmilitære rammen oppleves som ny for beslutningstaker, og at manglende erfaring gjør at den beskrives som *ekstremt kompleks*.

Også for respondentene i QRF gjelder den eksterne sivilmilitære dimensjonen. Forskjellsanalysen indikerer at beslutningstakere i QRF i større grad opererte i en ren militær ramme, og at interaksjonen med den sivilmilitære dimensjonen i hovedsak skjedde indirekte gjennom de avdelingene de støttet. En av respondentene i QRF beskriver oppdraget sitt som mye enklere enn det en PRT-sjef har, og sier videre: ”*Det var jo fordi mitt oppdrag var ualminnelig enkelt. Det var utfordringer nok, men det var et rent militært oppdrag...*” (QRF-1). Samtidig påpeker han at det var nødvendig å ha en bataljonsstab nettopp for å ivareta behovet for koordinering med både andre militære og sivile instanser. Dette tyder på at selv om man opererer i en tilnærmet ren militær ramme, så har respondentene i QRF i Afghanistan behov for å koordinere utover den militære rammen.

Når det gjelder treningsrelevans på punktet *overordnet strategi* peker analysen i retning av at trainingen ikke i tilstrekkelig grad har ivaretatt den interne sivilmilitære dimensjonen som møter respondentene i PRT. Når respondentene i hovedsak sier at de brukte mer tid på den interne sivile dimensjonen i PRT enn den militære, bør man kunne betegne trainingen som i liten grad relevant. For QRF og BG3 er det også en sivilmilitær virkelighet, men den synes ikke å være til stede i samme grad, fordi beslutningstaker slipper å forholde seg til de sivile aktørene internt i bidraget.

---

<sup>22</sup> COM ISAF: Commander ISAF. ISAFs øverste militære sjef.

Den eksterne sivilmilitære virkeligheten er uansett en situasjon man ikke har trent på å forholde seg til hjemme. I lys av empiri og teorien som ligger til grunn kan man hevde at treningen hjemme for respondentene i BG3 i noen grad relevant. For beslutningstakere i QRF viser analysen at de i hovedsak opererte og forholdt seg til en militær ramme, og treningen hjemme kan derfor hevdes å ha stor grad av relevans på dette punktet.

### **Målsetting og slutttilstand**

Forskjellene i målsetting og slutttilstand beskrives som klart definert hjemme og uklart ute for PRT og BG3. For beslutningstakere i QRF er dette i hovedsak likt hjemme og ute. En respondent beskriver at han som PRT-sjef i hovedsak var en autonom enhet som sto veldig fritt, både ifht nasjonal og internasjonal side. Han sier: *"Jeg kunne altså gjøre (...) hva jeg ville. Alle var happy bare det skjedde noe."* (PRT-2). Dette poenget støttes av PRT-3, som sier: *"Det var stor grad av frihet til å gjøre det vi mente var riktig."* Disse sitatene kan forstås dit hen at i PRT var det stor frihet, noe som styrker antakelsen om at målsettingen og slutttilstanden er uklare.

Respondentene uttrykte at uklar målsetting og slutttilstand bidro til ulik tilnærming, både nasjonalt og multinasjonalt. En av PRT-respondentene beskriver det slik: *"Enkelt sagt så skulle vi støtte GOA<sup>23</sup>. Det var et veldig rundt, overordnet og intensjonsbasert oppdrag som var gitt ifra COM ISAF."* (PRT-2). Flere peker på det samme. Respondentene i PRT viser også til mangelen på en nasjonal linje. En respondent sier det slik: *"Jeg hadde ikke knallharde nasjonale policyer eller føringer ifht hva vi måtte oppnå i Faryab."* (PRT-1). Videre var det ulike målsettinger internt mellom sivil og militær side i PRT. Samme respondent sier videre: *"Og de [sivile rådgiverne i PRT] drev jo sin virksomhet, og hadde sin agenda, og sine målsettinger..."* (PRT-1). I tillegg til at det ligger utfordringer i å koordinere felles sivilmilitær målsetting og retning nasjonalt, er det også utfordringer knyttet til koordinering opp mot andre nasjoner internt mellom de ulike nasjonene i PRT.

Beslutningstakere i BG3 beskriver sin hovedoppgave som å støtte den afghanske regjeringen, herunder ANSF, i arbeidet med å skape en sikrere hverdag for befolkningen i Kabul provins. Analysen viser at hva en slik støtte skulle innebære ikke var klart definert. BG3-1 sier at det ikke er noe klart svar på hvordan man best ivaretar sikkerhet for befolkningen. Videre sier BG3-2 at det var utfordrende og vanskelig å finne ut hvordan han best kunne støtte ANA og bidra med utdanning.

For QRF er oppdraget ute å komme allierte styrker til unnsetning i krisesituasjoner. QRF-1 beskriver målsetting og slutttilstand slik: *"Og vårt oppdrag er egentlig veldig greit å*

---

<sup>23</sup> GOA: Government of Afghanistan

*sammenlikne med brannvesenets, de skal egentlig ligge helt stille til noe skjer, da skal vi rykke ut på meget kort tid (...) og gjenopprette status quo. Vi skal ikke bygge en taktisk overordnet løsning på et operativt problem, men vi skal gjenopprette situasjonen [slik den var] før ISAF mistet kontrollen eller det begynte å brenne.”*

For PRT og BG3 synes treningen på punktet målsetting og slutttilstand å være i liten grad relevant. For QRF er det bedre samsvar mellom trening hjemme og kontekst ute, og treningen kan derfor vurderes som relevant i stor grad.

### **Monitorering og kontroll**

Når det gjelder spørsmålet om hvorvidt treningen hjemme er relevant på punktet *monitorering og kontroll* er det ikke mulig å knytte respondentenes beskrivelser av kontekst hjemme og ute opp mot relevans av trening. Beskrivelsene er ikke gode nok til å gi noen indikasjoner på dette punktet. Det eneste analysen viser er at det er forskjeller i kontekst. QRF-2 hadde en betraktning som illustrerer poenget: *”Hjemme i trening i en brigaderamme så har ikke beslutningene dine noen umiddelbar, politisk effekt. Mens ute må du være bevisst på at det fortere har en strategisk effekt, enn det har som en av tre eller fire bataljoner i brigaden når du skal ta et område.”*

### **Mandat og engasjementsregler**

Intervjuene har ikke gitt noe empiri med hensyn til *mandat*, og QRF-3 er den eneste som nevner *engasjementsregler* i tilknytning til trening hjemme. Han er også den eneste av respondentene som spesifikt kommenterer at dette er en utfordring ute. Samtidig så peker respondenter fra alle avdelingstypene på at engasjementsregler var *viktig* ute og at det krevde tid av dem som beslutningstakere.

QRF-3 sier: *”Jeg har aldri vært med på å diskutere ROE-problematikk<sup>24</sup> i treningen hjemme. Og så kommer du dit, og så får du et formular, som selvfølgelig er kjent, men det er mange ord du ikke skjønner.”* Han sammenlikner selv ROE-problematikken med samvirkeproblematikken i en brigadekontekst hjemme, som virker enkel i forhold. Selv etter hjemkomst fra Afghanistan opplever denne respondenten at vurdering knyttet til ROE er noe av det vanskeligste han gjør. Det respondenten sier her indikerer at beslutningstaker ikke kan ta utgangspunkt i tidligere erfaringer, eller ikke har etablerte mentale modeller, på dette punktet når han er ute. Det at sju av åtte respondenter ikke nevner engasjementsregler i treningen hjemme gir også støtte til QRF-3 sin opplevelse. BG3-1 sitt utsagn illustrerer fokuset ute: *”Når det gjelder å dekonflikte detaljer i*

---

<sup>24</sup> ROE: Rules of Engagement, på norsk engasjementsregler.



*skarpe operasjoner, er ROE viktig ute. Det tar tid, og er en viktig del fordi man oppfatter ting forskjellig.”*

Analysen indikerer at engasjementsregler er noe de ikke kjenner godt nok til, samtidig som det betegnes som viktig og vanskelig ute. Lite kjennskap til engasjementsregler kan tyde på at dette har lite fokus i treningen hjemme, og at treningen på dette punktet derfor kan betegnes som i liten grad relevant.

### 6.3.2 Militære rammer

#### **Doktrinell forankring og metode**

Analysen peker på varierende grad av relevans av trening hjemme sett opp mot doktrinell forankring og metodisk tilnærming i Afghanistan. Graden av relevans ute varierer mellom avdelingstypene. For respondentene i PRT og BG3 kan det synes som om relevansen av trening hjemme i lys av *doktrinell forankring og metodisk tilnærming* er liten. For beslutningstakere i QRF derimot kan det se ut som om samme element i treningen har stor grad av relevans.

Ledelsesstrukturen i PRT består av en likestilt sivilmilitær ledelse. Samtlige respondenter i PRT nevner at det mangler politiske og militære føringer for et slikt sivilmilitært samarbeid. En respondent sier som tidligere nevnt (supra:45) at dette gjorde det vanskelig å velge retning både nasjonalt og multinasjonalt, og at alle interessene i ledelsen gjorde det hele krevende (PRT-1). En annen respondent peker på at det var viktig å ha en *pragmatisk innstilling* og være *løsningsorientert* i Afghanistan fordi man hadde veldig få retningslinjer å forholde seg til (PRT-3).

PRT-2 beskriver den største utfordringen i PRT som å forstå kompleksiteten i Afghanistan, og han knytter det opp mot uttrykket DIME. Denne kompleksiteten omtales av alle tre PRT-respondentene. I følge PRT-2 må man velge seg en *tilnærming* og forstå hva man faktisk har mulighet til å gjøre og hva man faktisk kan påvirke med sine virkemidler, enten det er militære, utviklingsrelaterte, informasjonsmessige eller økonomiske. Det å forstå hvordan de ulike virkemidlene kan brukes og hva som gir best effekt beskrives som *”komplisert”*. Dette indikerer at beslutningstaker mangler erfaring og mentale modeller i hvordan han metodisk skal forholde seg.

PRT-3 beskriver utfordringer knyttet til metodisk tilnærming slik: *”Offisersfaglig og lederskapsmessig var det mye mer krevende ute fordi man i mye mindre grad kunne bruke beskrevne konsepter, sannheter, ha andre som forbilder – altså du var mer alene. Du måtte lage veien mer mens du gikk ute, og av den grunn var det mye mer sjefsstyrt.”* Utfordringene knyttet

til doktrinell forankring og metodisk tilnærming, herunder DIME, gjør at treningen for beslutningstakere i PRT synes å ha liten grad av relevans.

Også en respondent fra BG3 beskriver utfordringer knyttet til metodisk tilnærming. Han gjennomførte flere større informasjonsinnhentingsoperasjoner, og karakteriserer den metodiske tilnærmingen som ”*prøver og forsøk*” (BG3-2). Respondentene fra BG3 beskriver i tillegg metodiske utfordringer knyttet til operasjonsmiljøet i Afghanistan, herunder lokalbefolkningen. BG3-1 beskriver denne utfordringen slik: ” ... *det er faktisk dem [lokalbefolkningen] vi skal ivareta sikkerheten for. Ja, hvordan gjør du det? Det er ikke noe sånt klart svar på det.*” . Når respondentene gir uttrykk for henholdsvis at operasjoner ble gjennomført som ”*prøver og forsøk*”, og at man ikke har noe klart svar på hvordan man skal løse oppdraget, kan dette indikere at treningen hjemme ikke dekker dette behovet. Det kan derfor hevdes at for respondentene i BG3 har treningen hjemme liten grad av relevans.

Analysen avdekker at respondentene i QRF opererer i en ren militær ramme, det vil si at de i hovedsak bruker den samme tilnærmingen ute som hjemme. Samtidig opplevde alle respondentene i QRF at aktørene de samarbeidet med, de forskjellige PRTene og ANSF i Nord-Afghanistan, hadde ulik tilnærming til PRT-konseptet. Til tross for at QRF i utgangspunktet opererte i en ren militær ramme, innebar altså oppdraget at de metodisk ble nødt til å forholde seg til den sivilmilitære tilnærmingen gjennom de ulike PRTene. Dette forholdet vil bli behandlet i mer detalj under punktet ikke-fiendtlige aktører og samarbeidskompleksitet. Oppsummert kan man si at for respondentene i QRF er doktrinell forankring og metodiske tilnærming i hovedsak lik hjemme og ute, og at treningen hjemme derfor er relevant i stor grad.

### **Organisasjon**

Punktet om *organisasjon* synes å ha stor grad av treningsrelevans. Gjennomgangen av intervjuene viser at ingen av respondentene nevner at det er utfordringer knyttet til lettere struktur eller oppdragsløsning i mindre forband. Derimot nevner PRT-3 at organisasjonen hjemme på militær side er mer kompleks, og at det er mer *militærfaglig* krevende hjemme i Norge. På den annen side peker han på at det var mer *lederskapsmessig* krevende ute i PRT, fordi det var så mange dimensjoner i operasjonen. To respondenter fra QRF og BG3 peker på at funksjonsområdene<sup>25</sup> de hadde organisatorisk i Afghanistan, tilsvarte de samme som de normalt hadde i bataljonsrammen i treningen hjemme (BG3-2, QRF-3). QRF-3 peker på at QRFens avdelinger ble organisert med tilsvarende funksjonsområder som hjemme, og sier videre; ”*Og det er mye av tryggheten, at du opererer mest mulig ute som du er vant med.*” Tryggheten kan

bero på at han har kjennskap til organisasjonens kapasiteter og funksjonsområder. Gjenkjennbare kapasiteter og lite utfordringer knyttet til strukturen ute kan tyde på at respondentene klarer å nyttiggjøre seg de opparbeidede erfaringene han har gjort hjemme. Treningen hjemme vil dermed etablere en god forståelse og gyldige mentale modeller av hvordan de ulike systemene virker sammen, og hva de ulike kapasitetene er i stand til.

På den ene siden synes altså funksjonsområdene å ha stor grad av relevans. På den annen side viser analysen at organisasjonen ute er ulik organisasjonen hjemme i størrelse for respondentene i PRT og QRF. Dette har noen følger for diskusjonen om relevans.

Respondentene i PRT fokuserer på et mer detaljert nivå ute, som en følge en mindre organisasjon og kortere avstand til utøvende patruljeenheter. Hjemme er det kompani- og troppssjefer som styrer henholdsvis tropps- og lagsoperasjoner. I strukturen ute involverer bataljonssjefen seg på lavere nivå i større grad. PRT-1 viser for eksempel til at lagsoperasjoner i Afghanistan tilsvarer bataljonsoperasjoner hjemme med tanke på planlegging. PRT-3 på sin side sier: ” *Og fristelsen for sjefer er ofte høy til å gi ut detaljerte beslutninger. Det skal man passe seg for. Da skal du, når du gir ut en detaljert beslutning, ha inngående detaljkunnskap om problemet.* ” Her sier han med andre ord at det er viktig å være bevisst hvilken detaljeringsgrad man har kompetanse til å fatte beslutninger på. Det er viktig nettopp fordi man lett kan bli involvert på et lavere nivå med høyere grad av detaljer ute.

Respondentene i QRF har i motsetning til PRT lengre avstand til de manøvrerende enheter enn hjemme. På den ene siden kan det synes som at beslutningsnivået blir mer abstrakt, slik QRF-2 antyder: ” *Så nå er det altså ikke jeg som manøvrerer lenger, (...) det er jo kompanisjefen, for det er han som har manøvrerene å manøvrere med. Så fra å ha en kort vei til å flytte på brikkene hvis du tenker taktisk, så ble veien nå lengre. Og det ble mer disse prinsipielle beslutningene jeg var involvert i i forhold til eskadronssjefen...* ”. På den annen side sier QRF-3: ” *Sånn som RC-N<sup>26</sup> ble drevet, så er det jo en brigadetekst egentlig, mens oppdragsløsning foregår veldig mye på patruljenivå. Hjemme er vi vant til andre forband, vi snakker om en bataljon på 800 mann. Ute er vi inne på et fryktelig lavt plannivå.* ” Disse utsagnene kan indikere ulik tilnærming til hvilket nivå man involverer seg på som beslutningstaker i organisasjonen ute.

På bakgrunn av analysen kan man på den ene siden hevde at treningen hjemme, med en større og kompleks organisasjon med de samme funksjonsområdene har stor grad av relevans for respondentene ute. På den annen side er organisasjonen til PRT og QRF annerledes ute, noe som

---

<sup>25</sup> Funksjonsområder: Funksjonsområder i denne sammenheng omtales av respondentene som Forward Air Controllere (FAC), sanitet, ingeniør, etterretning, logistikk og kommando og kontroll.

påvirker detaljeringsgraden på beslutningene. På grunn av utfordringer knyttet til detaljeringsnivå, kan man for respondentene i PRT og QRF på dette punktet si at treningen hjemme har noen grad av relevans. Når det gjelder BG3 er organisasjonen ute lik organisasjonen hjemme både i størrelse og inndeling i nivåer. Dette punktet kan dermed sies å ha stor grad av relevans.

### **Oppdragstyper og opptreden**

Alle respondentene hadde i utgangspunktet et oppdrag om å bidra til sikkerhet i Afghanistan. Dette er en oppdragstype man som militær sjef er vant til. Samtidig er deler av oppdraget mindre kjent, for eksempel det å støtte den afghanske regjeringen og bidra til reform av de afghanske sikkerhetsstyrkene. Empirien bekrefter i så måte at forskjellsmatrisen stemmer. QRFs primære oppdrag var i stor grad et rent militært oppdrag, det vil si i stor grad likt oppdraget hjemme. QRF-1 beskriver oppdraget sitt som følger: *”...mitt oppdrag var ualminnelig enkelt. Det var utfordringer nok, men det var et rent militært oppdrag...”*.

BG3-2 beskriver at han var lite forberedt på deler av oppdraget, som gjaldt reform av sikkerhetssektoren. Han peker på aktørhåndteringen som det største problemet, det å vite hvordan ANAs brigadesjef i Kabul tenkte og hvordan han skulle støtte ham med trening og utdanning. Det han sier tyder på at en slik oppdragstype er uvant for ham som militær sjef.

PRT-1 beskriver at oppdraget han egentlig løste i Afghanistan var å støtte de afghanske myndighetenes arbeid med å etablere sin stat. Oppdraget løste man i følge PRT-1 innenfor flere operasjonslinjer: *”...sikkerhet var en operasjonslinje, hvor gjenoppbygning var en annen linje, og så hadde vi styresett som en tredje linje”*.

Disse eksemplene viser at oppdragstypene varierte mellom avdelingene, og at det for PRT og BG3 medførte nye utfordringer. For QRF, som hovedsakelig opererte ut fra et militært oppdrag de kjente fra treningen hjemme, vurderes treningen på dette punktet derfor som i stor grad relevant. For PRT og BG3 vurderes treningen hjemme ut fra spennet i oppdragstype og nye utfordringer i Afghanistan å være i noen grad relevant.

Når det gjelder opptreden er det vanskeligere å trekke konklusjoner om relevans, fordi det er lite empiri. Likevel illustrerer sitatet under at det er utfordringer knyttet til forskjeller i kontekst. BG3-2 beskriver at han opplevde det som vanskelig og utfordrende å vite hvordan man skulle vinne befolkningens *”hearts and minds”*. Han sier: *”... den balanseringen der mellom å stå frem med soldater for å støtte en nasjon, og det å mingle med befolkningen på et vis som gjør at de får*

---

<sup>26</sup> RC-N: Regional Command North-Afghanistan. PRT Meymaneh og QRF hører inn under denne kommandoen. Se vedlegg 5.

*tillit til at du faktisk er der for å gjøre dem godt - den biten er vanskelig.*” Hans beskrivelse av måten å opptre på i Afghanistan, indikerer utfordringer med å overføre trening hjemme til en ny kontekst. Som det eneste utsagnet som isolert beskriver opptreden, vurderes dette ikke i forhold til relevans.

### **Frihet til operativ risiko - ansvaret for andres liv**

Seks av åtte respondenter nevner forhold i relasjon til operativ risiko og evne til å håndtere usikkerhet i treningen hjemme. I intervjuene kommer det frem at *Frihet til operativ risiko* kan deles inn i et *security* aspekt og et *safety* aspekt. Under vil jeg drøfte relevans av disse aspektene hver for seg.

”Security” er knyttet til risikoen for å bli påført tap av en fiendtlig aktør, noe som kun er en reell risiko ute. Dette kan belyses med følgende sitat fra PRT-3: *”...det er jo altså like farlig å velte med bil ute som hjemme, [men] mens det å velte med bilen hjemme var den største trusselen, så var det å bli beskutt også høyst reelt i utlandet.*” PRT-1 sier det slik: *Sjefene er forferdelig viktig ute, de er mye viktigere ute enn hjemme, på alle nivåer, fordi det står om liv og død.*”

Hjemme oppleves trusselen derimot som en teoretisk størrelse. En av respondentene sier for eksempel: *”...konteksten er jo en fredelig ramme, altså fredstid. Dette med trusler er det jo en teoretisk tilnærming på, og ikke følt veldig tyngende i beslutningsprosessen.*” (PRT-3). QRF-1 sitt utsagn om det å ha med seg et mentalt bilde på øvelse kan også illustrere dette poenget: *”...det er det mentale bildet du som sjef må bære med deg. Nå er ikke jeg på øvelse i Troms, men nå sitter jeg på et skarpt oppdrag i Afrika, og jeg skal ta en beslutning om det.*” Disse uttalelsene viser at det er problematisk å vurdere operativ risiko hjemme fordi trusselen er teoretisk. Når trusselen er teoretisk, kan det være lett å ”jukse” og ta seg selv større frihet til operativ risiko. Frihet til operativ risiko i treningen hjemme når det gjelder *security* aspektet vurderes derfor å ha liten grad av relevans.

”Safety” er knyttet til risikoen for å bli skadelidende som følge av ulykker. PRT-1 opplever at man hjemme ikke får trening i å takle de vanskelige problemstillingene, nettopp fordi man ikke skal risikere liv og lemmer. Han nevner som eksempel høyintensive skarpskytingsøvelser i brigaderammen hvor man legger på en overordnet sikkerhetsorganisasjon som er ansvarlig for sikkerhet (safety). BG3-2 sier på sin side at: *”Hvis du tar en skarpskyting med panserbataljonen så er det laget et så vanntett sikkerhetssystem at det ikke er mulig å skyte hverandre blant annet...”* Sitatene peker på en forenkling av beslutningssituasjonen med hensyn til ”safety”. Dette kan gjøre at beslutningstaker mister aspekter i treningen hjemme, som han blir konfrontert

med ute. Til tross for at beslutningssituasjonen hjemme forenkles, gjør det store fokuset på *safety* både hjemme og ute at treningen kan vurderes å være relevant i noen grad.

Under er en samlet oversikt over relevans for politiske og militære rammer.

Tabell 3 - Relevansmatrise, Politiske og militære rammer

Avdelingstype	QRF	BG3	PRT
<b>Politiske og militære rammer - grad av relevans</b>			
<b>Politiske rammer</b>			
Scenario	-	-	-
Overordnet strategi	Stor grad	Noen grad	Liten grad
Målsetting og slutttilstand	Stor grad	Liten grad	Liten grad
Monitorering og kontroll	-	-	-
Mandat og engasjementsregler	Liten grad	Liten grad	Liten grad
<b>Militære rammer</b>			
Doktrinell forankring og metode	Stor grad	Liten grad	Liten grad
Organisasjon	Noen grad	Stor grad	Noen grad
Oppdragstyper og opptreden	Stor grad	Noen grad	Noen grad
Frihet til operativ risiko - security	Liten grad	Liten grad	Liten grad
Frihet til operativ risiko - safety	Noen grad	Noen grad	Noen grad

## 6.4 Operasjonsmiljø

### 6.4.1 Fiendtlige aktører

#### *Motstander og trussel*

Analysen av kontekstforskjeller viser at det er utfordringer knyttet til å identifisere og lokalisere fienden. Variasjonen i forsøk på å beskrive fienden illustrerer godt hva matrisen forsøker å få frem. BG3-2 beskriver de fiendtlige aktørene i Afghanistan som skjult, og at *”...de popper opp som raketter nattetid, selvmordsbombere dann og vann, og er en aktør du egentlig ikke får interaksjon med annet enn når det smeller”*. Dette støttes av QRF-2 som beskriver fienden ute som *”...en skygge, som man visste prøvde å ta deg”*. En annen peker på at det ikke er mulig å se forskjell på en Talibaner og en afghaner fordi de er likt kledd (BG3-1).

Dette står i motsetning til treningssituasjonen hjemme, som ofte er preget av en mekanisert motstander som er gruppert tett opp mot egne styrker (QRF-2).

Det at aktørbildet er komplekst og utydelig nevnes av alle respondentene. PRT-2 sier at inndelingen i fiende – ikke fiende er for enkel i Afghanistan, fordi en venn i dag kan være fiende i morgen. Han understreker at det er viktig å *”forstå hele settingen”* og at man måtte *”...skjønne hvem du skulle trykke på med hva.”* En annen respondent illustrerer det siste poenget ved å si at: *”Når jeg var ute, så var vi i starten ikke veldig klar på kraften i det geistlige miljøet, som faktisk pga utviklingen globalt mobiliserte og tok Muhammed-tegningene som en serve til å posisjonere seg, til å utvikle en kraft. Og da ble de farlige, veldig fort.”* (PRT-1). Det viktigste poenget som fremkommer her er at respondentene møter nye og ukjente aktørtyper ute.

Beskrivelsene av de fiendtlige aktørene ute viser at beslutningstaker møter andre utfordringer i Afghanistan med tanke på motstander og trussel enn hjemme, hvor fiendebildet er klarere.

Følgelig gir treningen hjemme lite erfaring i å håndtere den type fiendebilde som møter respondentene i Afghanistan. Treningen når det gjelder motstander og trusler kan på et slikt grunnlag derfor sies å ha liten grad av relevans.

### **Overordnet situasjonsbilde**

Analysen viser at det er utfordringer for respondentene når det gjelder å få generert *ett* godt overordnet situasjonsbilde i Afghanistan. Beslutningstakere fra alle de tre avdelingstypene som undersøkelsen omhandler peker på dette. Ingen av respondentene nevner denne utfordringen knyttet til treningen hjemme, noe som kan forklares med at det i brigaderammen finnes et felles system for å bygge et situasjonsbilde. Samtidig er operasjonsområdet hjemme tradisjonelt mindre, og man kan hevde at et tradisjonelt høyintensivt fiendebilde er enklere å definere og lokalisere.

Hvilke utfordringer som var knyttet til situasjonsbildet i Afghanistan kan følgende utsagn illustrere. QRF-3 beskriver at det var vanskelig å få tak på helheten ute, fordi fem ulike PRTer ga ham deler av bildet i et område like stort som Sør-Norge. I tillegg kunne han ikke vite hvor fienden var. Andre peker på at de brukte mye *tid* på å bygge et situasjonsbilde og få oversikt. BG3-2 relaterer mangelen på et overordnet bilde av fienden til at ISAF blir for tynn på etterretningssiden totalt sett. Han sier: ”...[aktørbildet] viste vel at jeg dukket opp i Kabul med for mye manøver og for lite etterretningssystemer i kofferten.” Samtidig påpeker han at ingen i Afghanistan hadde et så robust etterretningssystem som han selv disponerte. PRT-1uttaler at han ikke fikk etterretninger av substans, verken fra ISAF eller fra overordnet nasjonalt nivå, og sier videre at: ”... du er helt avhengig av å suge fra eget bryst. Forferdelig krevende.” Det PRT-1 peker på er med andre ord at han må finne ut alt selv.

Når det gjelder hvilken relevans treningen hjemme har for å kunne bygge et situasjonsbilde i Afghanistan, kan det virke som at den har liten relevans. Hovedargumentet bygger på at ingen av respondentene nevner situasjonsbildet som noen utfordring i treningen hjemme, men alle uttrykker at det var store utfordringer knyttet til å skaffe et godt situasjonsbilde ute. Store utfordringer som krever fokus og tid ute indikerer at treningen på dette punktet er relevant i liten grad.

### **6.4.2 Ikke-fiendtlige aktører**

#### **Interaksjon og samhandling med aktører**

Hjemme er det en militær ramme, og man holder seg i hovedsak innenfor denne. Ute er det en sivilmilitær virkelighet, og interaksjonsnivået beskrives som mer uklart og ukjent. Dette gjelder først og fremst for PRT og BG3, mens for QRF er det lite kontekstforskjell.

Aktørhåndtering, herunder interaksjon, beskrives av BG3-2 som det største problemet. Han beskriver utfordringer knyttet til ikke-militære aktører, med tanke på hvem han skulle ha kontakt med, hva slags type interaksjon det skulle være, og at han selv måtte ta beslutninger om dette. Respondenten sier at graden av samhandling ikke var avklart og at den praktiske utførelsen gikk på kryss av nivå. Samtidig inngikk BG3 i Kabul multinasjonale brigade, og det fremkommer at mye av interaksjonen var med andre militære aktører.

PRT-1 nevner i likhet med BG3-2 beslutninger om interaksjon med andre aktører, samt håndtering av andre aktører som typiske beslutninger. På spørsmål om hvilke av de viktigste ikke-fiendtlige aktørene respondentene i PRT forholdt seg til nevnes: provinsguvernøren, provinsrådet, sjefen for provinspolitiet, sjefen for etterretningsorganisasjonen og sjef ANA lokalt. I tillegg var det på mindre regelmessig basis kontakt med lokale kommandanter, myndigheter på distriktsnivå og politisjefer i distriktet. Innenfor den militære organisasjonen var det kontakt med ISAF sitt hovedkvarter, sjef RC-N og sjefer i de tilstøtende PRTene. Uttalelsene over viser at det er andre ikke-militære kontaktpunkter enn hjemme.

I den hjemlige militære treningskonteksten er antall aktører begrenset, og hvem man skal forholde seg til faller mer naturlig. PRT-3 sier for eksempel at hjemme er man en del av en større organisasjon, og det er færre kontaktpunkter for sjefen.

Den militære rammen knyttet til interaksjon for beslutningstaker hjemme kan ikke sies å være overførbart for beslutningstakere i PRT, og vurderes derfor som i liten grad relevant. For beslutningstakere i BG3 vurderes treningen å være i noen grad relevant. For beslutningstakere i QRF har treningen stor grad av relevans, fordi de opererte innenfor en militær ramme, og fordi kontaktene i hovedsak var av militær karakter.

### **Fagmiljø og refleksjon**

Om muligheten for refleksjon i et fagmiljø i treningen hjemme var respondentene relativt samstemte. Fem av åtte respondenter nevner bataljonssjefsforumet som en viktig arena i treningskonteksten hjemme. Når det gjelder veiledning og mentorering som bataljonssjef deler respondentgruppen seg i to. Fire av respondentene sier at de har hatt veiledning, hvorav tre nevner at brigadesjef fylte denne funksjonen. Den andre halvdel sier at de ikke har hatt veileder eller mentor hjemme, og at de har savnet det. Det kommer tydelig frem at veiledning og mentorering av bataljonssjefer i Hæren ikke er satt i system.

Bataljonssjefsforumet er en arena hvor brigadesjefen og bataljonssjefene i Hæren møtes jevnlig, og karakteriseres av respondentene som nyttig. I tillegg til forvaltningsrelaterte forhold diskuteres det ulike taktiske problemstillinger (PRT-2). Fokuset på slike samlinger dreier seg i



følge respondentene om hjemlige forhold. Man beskriver forumet som ”viktig” og som ”...bra for å ta opp felles utfordringer...” (BG3-1).

Dette står i motsetning til hva respondentene sier at de opplever i Afghanistan. I det multinasjonale miljøet ute mangler et operativt fagmiljø og et kollegium for beslutningstakere på samme nivå. Dette skyldes blant annet utfordringer knyttet til språk, kultur, fysiske avstander, lite personlige relasjoner, samt ulikt rotasjonstidspunkt. En respondent sier for eksempel at språkbarrieren mellom de samarbeidende partene, samt det at man ikke kjenner folk så godt, gjør det vanskelig å ha en arena for faglig refleksjon (BG3-2).

Alle respondentene påpeker at de opplever det å være sjef ute som spesielt ensomt. Noen respondenter nevner at det er problematisk å ikke ha et likeverdig nivå å reflektere med (QRF-3, PRT-1), og flere nevner at de brukte tid på å reflektere alene. QRF-3 beskriver situasjonen ute som at: ” *Du er litt alene, det er deg selv og dine nærmeste (...) Du har ingen likesinnede i linjen ute å spørre*”. Samtidig hadde han med seg folk i egen avdeling han hadde relasjoner til, og de hadde tid til å diskutere ulike forhold. Flere understreker det samme.

En annen respondent peker på at det til tross for manglende fagmiljø var viktig å bruke tid på refleksjon ute: ”...noe av den tiden til refleksjon måtte jeg ta meg selv som sjef. Det er mange forskjellige måter å gjøre det på. (...) av og til grådig viktig å trekke seg tilbake helt til seg selv. Og det er ikke så lett i en sånn setting, men da må man lage seg den arenaen.” (QRF-1). PRT-3 sier at han ofte ventet med å ta beslutninger og at han ”...sov på det”. De to sistnevnte respondentenes erfaringer kan tyde på at ens egen evne til refleksjon, og det å skaffe seg muligheter for refleksjon, er desto viktigere ute hvor man ikke har det samme fagmiljøet som hjemme.

Oppsummert kan man si at hjemme har man likeverdige partnere og et brigadesystem hvor man har faglige diskusjoner. Man møter de samme menneskene over tid og trener sammen, noe som i sum gir et sterkt fagmiljø. Ute opplever respondentene at de er mer alene.

På ett punkt synes imidlertid fagmiljøet hjemme å ikke være den støtten man ellers opplever det som. QRF-3 uttaler at når han som beslutningstaker i treningen hjemme begynner å rette fokus mot konteksten i Afghanistan, fungerer ikke bataljonssjefsforumet som arena for diskusjon og refleksjon på samme måte. Han uttaler: ”*Så du er på en måte i et bra selskap, men agendaen din er litt spesiell allikevel. Som gjør at du ikke har en arena til å diskutere akkurat de tingene, som du kanskje gjør ifm vinterøvelsen<sup>27</sup> eller andre ting (...) Det var ikke så mye operasjonsspesifikke*

---

<sup>27</sup> Vinterøvelsen: Respondenten referer her til den største øvelsen gjennom et utdanningsår i treningen hjemme.

*diskusjoner, samtaler og fokus utenom øvelse MeS<sup>28</sup>.*” Han sier videre at han savner operative seminarer relatert til konteksten i Afghanistan, og nevner spesifikke forhold som blant annet engasjementsregler og ”caveat-forståelse<sup>29</sup>”. Van der Heijden med kolleger (2007) sier at mentale modeller må uttrykkes eksplisitt og gjennomgås regelmessig for at de skal være gyldige. Dette kan man på den ene siden hevde skjer hjemme. Samtidig kommer det frem av intervjuene at når respondentene begynner forberedelsene til å reise ut i en annen kontekst, fortsetter fagmiljøet på sitt spor.

Et annet trekk ved den operasjonsspesifikke treningen er at støtten til utdanning av seg selv som beslutningstaker oppleves som liten eller nesten fraværende. BG3-2 understreker i denne sammenhengen et forhold knyttet til relevant erfaringsoverføring. Han sier at de erfaringene han har opparbeidet seg som beslutningstaker i Afghanistan i liten grad overføres til fremtidige beslutningstakere: ” *Som jeg nevnte så er vi en 10-15 stykker som har vært BG3-sjefer, PRT-sjefer, og jeg tror aldri vi har vært samlet – det har aldri vært tatt noe initiativ til å samle oss som en ”thinktank” – da for å skape grunnlag for fremtidige sjefer. De erfaringsrapportene vi har skrevet tror jeg i veldig liten grad blir lest, og alt kan ikke stå der heller.*” Denne beskrivelsen samsvarer med funn gjort i en masteroppgave på Forsvarets stabsskole (Heintz 2009).

Oppsummert kan man si følgende: Hjemme har respondentene gyldige mentale modeller og mulighet til å sparre dem. På grunn av ulikhet i kontekst kan en hevde at respondentene for det første har mangelfulle mentale modeller når de kommer ut, og for det andre har de ikke samme mulighet til faglig refleksjon som hjemme. Teorien peker også på at mentale modeller må uttrykkes eksplisitt og gjennomgås regelmessig for å sikre at de fortsatt er gyldige. Mulighet for refleksjon og sparring av mentale modeller i treningen hjemme kan derfor sies å ha liten grad av relevans i Afghanistan.

### **Militære styrker og samarbeidskompleksitet**

Samarbeidskompleksitet mellom nasjonale og andre nasjoners militære styrker presenteres slik i matrisen: Egne militære styrker i en norsk brigadekontekst har felles rutiner, systemforståelse og enhetlig kommando og kontroll, mens norske bidrag i en multinasjonal militær ramme i ISAF møter ulike kulturer, rutiner og systemforståelse. Når det gjelder vurdering av relevans, må det tas hensyn til at den militære flernasjonale rammen ute kan deles inn i henholdsvis en intern og eksternt dimensjon. Den interne er i eget styrkebidrag, mens den eksterne går på side- og

---

<sup>28</sup> Øvelse MeS (Mazar e-Sharif): Samtreningsøvelse som gjennomføres i samtreningssperioden før bidraget reiser til Afghanistan. Varighet på fire til fem dager.

<sup>29</sup> Caveat: Nasjonale føringer og begrensninger som regulerer bruk av de militære styrkene.

overordnede avdelinger. QRFen består i så måte i hovedsak av norske styrker, men samarbeider eksternt med PRTene og RC-N. PRTene og BG3 har på den annen side en utfordring både når det gjelder internt og eksternt samvirke.

Generelt er samvirke og relasjoner i treningen hjemme noe respondentene er opptatt av. De sier at samvirkesystemet i Brigade Nord fungerer gjennom fokus på samvirke og relasjonsbygging over tid. Mange snakker om "Brigadeskolen", og mange fremhever relasjonsbygging som avgjørende når man snakker om samarbeid. Hjemme er dette altså svært viktig. Respondentene tegner så et bilde av at når man reiser ut i multinasjonale avdelinger, har man ikke fått muligheten til å trene sammen med disse på forhånd. Det kommer også frem at de som ikke reiser ut med en samtrent avdeling, mangler det limet i organisasjonen som tette relasjoner utgjør. Ute opplever respondentene derfor større utfordringer med samarbeid.

Seks av åtte respondenter understreker betydningen av samtrenting og personlige relasjoner i hjemmekonteksten. QRF-1 beskriver for eksempel betydningen av samvirketrening hjemme slik: *"De [samvirkeaktørene] må vite hvor de skal være, vite hvilket nett de skal lytte på, klare å ha to-tre nett i hodet samtidig, og skjelne der er han og der er hun, og det er bataljons sjefen (...) Å vite hvordan vi tenker når vi bestemmer oss for - nei vi går ikke ned til høyre. (...) Så oppdager du at sanitetstroppssjefen som kom til deg som støtte, faktisk hang med, og er der uten at du egentlig har passet på."* Når QRF-1 opererer hjemme i brigaderammen har deltakerne gjennom samvirketreningen opparbeidet et felles bilde og mentale modeller av systemet som virker. Respondentene beskriver at dette resulterer i at undergitte sjefer "vet" hvordan de som beslutningstakere tenker. Dette gjør at respondentene ikke behøver å følge opp alle bidragsytere i detalj, noe som gir mulighet til å fokusere på andre forhold i beslutningsprosessen.

Hva sier dette om treningens relevans for beslutningstaker ute? QRF-2 påpeker på den ene siden at treningen gjenspeiler situasjonen ute når det gjelder det at man opererer i et samvirkesystem i begge kontekster. På den annen side sier samme respondent: *"Det kompliserende ute er jo at samvirkepartnerne dine er fra andre land..."*. PRT-1 beskriver den interne kulturdimensjonen i PRT som krevende. *"Kultur står opp i mot kultur i alle sammenhenger. Vi liker gjerne å tro at vi nordiske er relativt like, men det er vi faktisk ikke."* Dette underbygges av BG3-1 som sier at språk og kultur i de ulike nasjonene ute er *"en kjempeutfordring"*. Derfor ligger det en utfordring i å utarbeide en felles forståelse for tilnærming til kulturen og befolkningen i Afghanistan. Mangel på felles kultur og samtrenting internt i styrkebidrag i Afghanistan kan gjøre at beslutningstaker må være mer oppmerksomme på hvordan de forholder seg til underlagte utenlandske sjefer. *"...mens man kanskje forventer at norske underlagte sjefer ser på oppdraget*

*som en ramme som man må holde seg innenfor og ikke helt ordrett, så måtte man være nøye på å få intensjonen frem til noen av de underlagte utenlandske sjefene.” (PRT-3).*

Eksterne militære utfordringer knyttet til ulik kultur nevnes av respondenter fra alle avdelingstypene. BG3-2 beskriver for eksempel at problemet knyttet til kultur nok var større oppover mot brigaden, enn det var internt i egen avdeling. QRF-3 illustrerer utfordringene knyttet til klare kommandoforhold og oppdrag fra overordnet nivå, samtidig som de ulike PRTene de skulle støtte hadde ulik tilnærming: ” *Jeg husker jeg tenkte at hva blir fellesnevneren og min rolle oppe i dette?*” PRT-2 sier følgende om kommandosystemet i ISAF: ” *Ute er det fravær av en organisert kommandostruktur. Å kalle det en kommandostruktur er å ta i altfor mye. Hvem beslutter hva?*”

Sitatene indikerer at respondentene er i stand til å identifisere et problem basert på erfaringer fra treningen hjemme, og at treningen hjemme også har gitt respondentene en formening om hvordan systemet bør fungere. Denne erfaringen er imidlertid knyttet nettopp til hjemmekonteksten. Når det gjelder samarbeidskompleksitet i Afghanistan må beslutningstakerne finne ut hvordan de skal få systemet til å fungere innenfor den *afghanske* konteksten. Manglende erfaring i å samarbeide med andre militære aktører med annet språk, kultur, etc, gjør det problematisk å overføre den mentale modellen hjemmefra til konteksten i Afghanistan. Det er dette som skaper opplevelsen av utfordring. Man kan på dette grunnlaget si at treningen bare har noen grad av relevans.

For respondentene i QRF gjelder andre forutsetninger enn for BG3 og PRT når det gjelder intern samarbeidskompleksitet. QRF besto i hovedsak av norske bidrag, og var i større grad samtrent som styrkebidrag. Beslutningstakere i QRF kunne derfor bruke erfaringene fra treningen hjemme internt i større grad.

### ***Afghanske sikkerhetsstyrker (ANSF) og samarbeidskompleksitet***

ANSF er ikke tilstede i treningen hjemme, mens de i stor grad har betydning ute. Matrisen beskriver forholdet til ANSF som komplekst og lite definert ute. Prosedyrer for samarbeid er for eksempel ikke tilstede i forhold til ANSF.

Samarbeidet med ANSF varierer noe mellom ulike avdelingstyper. Respondentene beskriver samvirket med disse aktørene som dårlig definert, og man måtte finne ulike, enkle løsninger på det. Beslutningstakere i QRF hadde tett samarbeid og kontakt med ANA, og litt samarbeid med ANP. Samarbeidet skjedde via de ulike PRT'ene<sup>30</sup> i Nord-Afghanistan som QRF'en støttet. PRT-sjefene opererte sammen med afghansk etterretningstjeneste, ANP og litt med ANA.

---

<sup>30</sup> Se vedlegg 5.

Respondentene i BG3 hadde mye kontakt med ANP, og noe mindre kontakt med ANA. Kontakten med ANSF beskriver BG3-1 som følger: *”Under en del perioder der så hadde vi afghanske kompanier direkte underlagt i operasjonene. Pluss at (...) vi drev jo mentorering av ANP, altså politiet, og en ganske bevisst samtrening sammen med ANA.”*

Når det gjelder treningens relevans uttrykker respondentene på den ene siden at de møtte utfordringer når det gjelder samarbeid med ANSF. PRT-2 beskriver gjennomføringen av en spesifikk operasjon og peker på samarbeidet som en stor utfordring. Han sier: *”Hvordan skal jeg koordinere med afghanerne, dekonflikte i tid og rom? Jeg hadde ikke samband, og forsto ikke hva de sa, så da var det definitivt i rom, og også i tid...”*

BG3-2 beskriver at han som beslutningstaker var for lite forberedt på hvordan han kunne støtte ANSF, samt på hvordan han skulle håndtere ledersjiktet i ANSF i Kabul. Han sier, som nevnt tidligere: *”Det største problemet der var egentlig aktørhåndteringen (...) det å håndtere politisjefen i Kabul. Det å vite hvem ANAs brigadesjef var, hvordan han tenkte, hvordan støtte han, hvordan dra i gang utdanningssystemet for dem osv. Alt det var jeg for lite bevisst når jeg kom ned, noe jeg syntes var utfordrende.”* Uttalelsene illustrerer hvordan respondentene møter nye utfordringer ute i forhold til at aktøren ANSF ikke er til stede i treningen hjemme.

På den andre siden har respondentene erfaring fra brigaderammen hjemme med hvordan felles og komplekse operasjoner kan gjennomføres. Dette synes å ha vært viktig ute. Beskrivelse av tiltak for koordinering og premisser for samarbeid, viser at beslutningstakerne har god forståelse for kompleksitet og problematikk, og bruker dette i samarbeidet med de afghanske sikkerhetsstyrkene. QRF-1 beskriver for eksempel at det viktigste prinsippet med tanke på samarbeid med ANSF var *enkelhet*. Han beskriver videre gjennomføringen av operasjoner med ANA: *”...de opererte i sine ”bobler”, og QRF’en opererte rundt.”*<sup>31</sup> Dette samsvarer med uttalelsen til PRT-2 over hvor avdelingene ble skilt i tid og rom. Analysen viser videre at manglende samtrening både med ANSF og de ulike PRT’ene gjorde at respondentene i QRF satte klare premisser for måte å samarbeide og operere på. Flere kompenserte altså mangel på samtrening med tydelige koordineringstiltak med ANSF.

Analysen indikerer at de mentale modellene fra treningen hjemme kan ha noen grad av overførbarhet når det gjelder samarbeidskompleksitet opp mot de afghanske sikkerhetsstyrkene. Treningen hjemme kan derfor hevdes å ha noen grad av relevans på dette punktet.

---

<sup>31</sup> ”Boble” i denne sammenhengen betyr et avgrenset geografisk område.

## Sivile

Intervjuene bekrefter at det er kontekstforskjeller hva angår sivile hjemme og ute. BG3-2 uttaler at bare i operasjonsområdet hans i Kabul/Afghanistan bodde det anslagsvis to millioner mennesker. Å operere i et så tett befolket område vil normalt stille andre krav til interaksjon med lokalbefolkningen enn det operasjoner i treningen hjemme gjør. Om treningen hjemme sier QRF-2 følgende: ”... fra startlinjen til målet er tatt i høyintensitetssettingen, så er det terreng og fiendtlige grupperinger og fiendtlige handlinger som er dimensjonerende. Lokalbefolkningen blir først en faktor du må forholde deg til i treningen i PSO-faser<sup>32</sup>.” Interaksjon med lokalbefolkning gjelder i større grad for beslutningstakere i PRT og BG3 enn QRF. PRT-2 beskriver i så måte at de hadde stor grad av interaksjon, mens QRF-2 uttrykker at han var lite involvert i lokalbefolkningen.

Intervjuene bekrefter videre at statlige og ikke-statlige organisasjoner var til stede i misjonsområdet. Foruten UNAMA er det ingen som uttrykker at de jobbet noe særlig opp mot slike organisasjoner, med unntak av én respondent. Lokalbefolkningen er til stede begge steder, og kan på bakgrunn av analysen hevdes å ha mer innvirkning på beslutningstaker ute enn hjemme. Med unntak av respondentene i PRT, er det ikke mange som nevner mye kontakt med sivil administrasjon.

Under vil jeg først se på relevans av treningen hjemme for beslutningstakere i PRT opp mot sivile myndigheter. Deretter vil jeg se på relevans når det gjelder interaksjon med sivilbefolkningen for alle avdelingstypene. Interaksjon med hjelpeorganisasjoner vil ikke bli vurdert, da empirien viser at det er lite interaksjon med disse.

Når det gjelder *sivile myndigheter* viser analysen at respondentene i PRT har mange flere aktører å håndtere i Afghanistan enn i treningen hjemme, herunder sivil administrasjon i provinsen. En respondent beskriver beslutningstaker i PRT som en nøkkelperson med tanke på å samhandle og ha dialog med provinsledelsen. (PRT-1). Denne kontakten underbygges av de to andre PRT-respondentene. PRT-1 beskriver at han prøvde å turnere ledersjiktet innenfor de mulighetene han hadde, gjennom møter, samtale og budskap sammen med de sivile rådgiverne. Utsagnet kan tolkes som at han hadde lite erfaring i å samhandle med slike aktører. PRT-2 sin beskrivelse peker i samme retning. Han peker på at han var usikker på hva interaksjon og samhandling med nøkkelpersoner innebar. ”*Key Leader Engagement – hva er det for noe? Du skal snakke med folk, og prøve å omvende dem til å bli gode muslimske ledere av Afghanistan.*” Samhandling med denne type aktører trenes ikke i konteksten hjemme. Respondentenes uttalelser indikerer at

---

<sup>32</sup> PSO: Peace Support Operations, fredsstøttende operasjoner på norsk.

de har liten erfaring med interaksjon med slike aktører. Utsagnene kan også indikere at de heller ikke har noe klart svar på hvordan det skal gjøres.

Et annet forhold som flere PRT-respondenter peker på er at man som beslutningstaker må forholde seg til mange aktører med ulike interesser (PRT-1). PRT-2 sier at: *”...det var veldig mange som dro meg i mange retninger, og lojaliteten til aktørene var forskjellig.”* Disse uttalelsene tyder på at respondentene opplever dette som en ny situasjon i forhold til den militære interaksjonen de er vant til.

Et annet aspekt som gjelder for respondentene i PRT er rollen PRT-sjefen får i Afghanistan. En respondent peker på at han var like mye en politisk figur som en militær, fordi han opptrådte veldig mye sammen med guvernøren i provinsen (PRT-2). Dette underbygges av en annen respondent som sier at det uoffisielle, og delvis det formelle ledersjiktet i provinsen valgte å forholde seg til PRT-sjefen i stedet for til de sivile rådgiverne (PRT-1). PRT-2 peker også på rollen som PRT-sjef, og sier: *”Og så var PRT-sjefen i seg selv en viktig, ikke bare sensor, men effektor også. I det afghanske samfunnet så blir høvdingen/”commanderen” tillagt veldig mye vekt, og veldig mye ligger på ”commanderen”. Personlige relasjoner, det å knytte kontakter, det å vise mot og de maskuline verdiene, er viktig i det afghanske samfunnet.”* Uttalelsene over indikerer at selve rollen som militær beslutningstaker i PRT i Afghanistan er annerledes enn rollen hjemme. Hjemme skiller man tradisjonelt mellom den politiske og den militære rollen, mens ute kan den militære sjefen plutselig oppleve å være en politisk figur av omgivelsene. I tillegg virker kulturen ute inn på hva som anses som viktig for en beslutningstaker. Både når det gjelder interaksjon og beslutningstakers rolle synes empirien å peke mot at treningen hjemme har liten grad av relevans for respondentene i PRT.

Analysen av kontekstforskjeller viser at *sivilbefolkningen* er en større del av operasjonsmiljøet for respondentene i PRT og BG3, enn tilfellet er for respondentene i QRF. Jeg vil derfor se nærmere på relevans for PRT og BG3. PRT-3 peker på viktigheten av fokuset mot lokalbefolkningen. Han sier: *”Så jeg vil si at det å understøtte lokalt, media, sende meldinger til befolkningen, disse tingene her var veldig viktig, og det er veldig viktig, og jeg brukte veldig mye tid på det, fordi det var fryktelig vanskelig.”* Det at interaksjonen med sivilbefolkningen beskrives som *tidkrevende* og *fryktelig vanskelig* indikerer at beslutningstaker mangler trening og erfaring på dette.

BG3-1 uttaler at han hadde to ambisjoner når det gjaldt sivilbefolkningen da han kom til Afghanistan. *”Det ene var å være tilgjengelig når det krevdes, og det andre var å huske på at vi var der for afghanerne. Vi er der for å bygge sikkerhet for dem og ikke for oss selv. Dette krever*

*at vi viser den afghanske befolkningen respekt og ydmykhet.*” Det at respondenten må minne seg selv og andre på årsaken til at man er der og hva det krever, kan tolkes som at dette ikke er forhold han i samme grad fokuserer på hjemme.

Analysen indikerer at beslutningstakere i PRT og BG3 møter utfordringer når det gjelder sivilbefolkningen i Afghanistan, og treningen hjemme kan derfor sies å ha liten grad av relevans. Det samme er tilsynelatende ikke tilfelle for respondentene i QRF, som ikke er involvert i forhold til befolkningen på samme måte. Treningen hjemme vil for QRF derfor kunne hevdes å ha noen grad av relevans på dette punktet.

### 6.4.3 Fysisk miljø

Respondentene beskriver klimaet i Afghanistan som tøft og krevende. Selv om forskjellsmatrisen indikerer en annen dybdeforståelse og erfaring med det fysiske miljøet hjemme, kan man også si at respondentene både hjemme og ute må operere i et fysisk miljø som er ekstremt.

Likevel beskriver beslutningstakerne at de møter andre utfordringer ute. QRF-1 beskriver for eksempel det fysiske miljøet som *”...meget, meget, meget krevende.”* BG3-2 sier at terreng, varme, og kulde på vinterstid, i seg selv er en utfordring for det å operere på bakken. Samtidig er dette en karakteristikk som også passer på det fysiske miljøet hjemme. En annen respondent viser til at det fysiske miljøet i treningen hjemme er tøft *”... fordi det handler om å ta vare på seg selv og å få operativ effekt under ekstreme forhold.”* (BG3-1).

Til tross for forskjellene i kontekst, er det grunn til å hevde at trening i ekstremt vintervær hjemme gjør at respondentene er vant til å vurdere det fysiske miljøet før beslutninger tas. Innvirkningen av det fysiske miljøet på operasjonene kan derfor hevdes å være overførbart til konteksten i Afghanistan. På denne bakgrunn kan man hevde at det fysiske miljøet i treningen hjemme har noen grad av relevans for beslutningstaker i Afghanistan.

Under er det gitt en samlet oversikt over relevans på punktet *operasjonsmiljø*.

Tabell 4 - Relevansmatrise, Operasjonsmiljø

Avdelingstype		QRF	BG3	PRT
<b>Operasjonsmiljø - grad av relevans</b>				
<b>Fiendtlige aktører</b>				
	Motstander og trussel	Liten grad	Liten grad	Liten grad
	Situasjonsbilde	Liten grad	Liten grad	Liten grad
<b>Ikke-fiendtlige aktører</b>				
Generelt	Interaksjonsnivå	Stor grad	Noen grad	Liten grad
	Fagmiljø	Liten grad	Liten grad	Liten grad
Militære styrker	Samarbeidskompleksitet	Noen grad	Noen grad	Noen grad
Afghanske sikkerhetsstyrker (ANA og ANP)	Samarbeidskompleksitet	Noen grad	Noen grad	Noen grad
Sivile	Sivile myndigheter	-	-	Liten grad
	Sivilbefolkning	Noen grad	Liten grad	Liten grad
	Hjelpeorganisasjoner	-	-	-
<b>Fysisk miljø</b>				
	Geografi, infrastruktur og klima	Noen grad	Noen grad	Noen grad



## 6.5 Ledelse og beslutningstaking

Ledelse og beslutningstaking er et gjennomgående element i treningen hjemme, som på mange måter oppsummerer hele matrisen. Empirien bekrefter også forskjellsmatrisen spesifikt når det gjelder elementene under punktet ledelse og beslutningstaking. Jeg vil i det følgende først oppsummere kjennetegn ved beslutningssituasjonen hjemme og ute som er kommet frem under intervjuene. Deretter vil jeg kommentere forskjellsmatrisens enkelte elementer under punktet om ledelse og beslutningstaking, og vurdere treningens relevans for de elementene det finnes vurderingsgrunnlag på. Elementene som er vurdert i forhold til relevans er *tid og refleksjon i beslutningsprosessen* og *lederstøtte*.

### *Beslutningssituasjonen hjemme og ute*

Et kjennetegn ved beslutningssituasjonen hjemme er at beslutninger som respondentene anser som typiske kan knyttes til et *høyintensivt* scenario. Selv om noen respondenter nevner at det trenes også i andre scenarier, nevner ingen beslutninger som er typiske for andre kontekster enn den høyintensive. En av respondentene beskriver det typiske ved beslutningssituasjonen hjemme slik: ”... du har normalt da mye dårligere tid. Og det er tiden du må levere, komme med ting som er mer drivende enn trusselbildet.” (PRT-3). Et annet kjennetegn er at *antallet* beslutninger er høyere hjemme, og de fleste beslutninger tas fortløpende *etter* at operasjonen har startet, fordi alt komprimeres og situasjonen endrer seg raskt. Den dynamiske beslutningssituasjonen hjemme kan kort karakteriseres ved at det er høyt tempo, og ved at det tas mange og kritiske beslutninger i gjennomføringsfasen av operasjoner.

Eksempler på typiske beslutninger som respondentene nevner i treningen hjemme er taktiske endringer, prioritering av samvirkeressurser, endring av kraftsamplingsretning, manøvrering av avdelinger på stridsfeltet, bruk av reserve, samt faglige anbefalinger og prioritering av taktisk støtte.

Beslutningssituasjonen i Afghanistan er preget av lavere tempo, og færre tunge og kritiske beslutninger. En respondent nevner at de tyngste beslutningene gjaldt alarm og hurtig innsetning (PRT-3). Mange beskriver at beslutningstaker setter hovedretningen og deretter følger opp med mindre justeringer under gjennomføringen. De beskriver at beslutningene i stor grad tas *før* operasjonen starter, noe som kan skyldes et annet tempo og derved *en annen type dynamikk*. En respondent beskriver det typiske i beslutningssituasjonen ute slik: ”...aktørene er nok like mange, men de opererer i et helt annet tempo enn vi er vant til hjemme, slik at det blir veldig få slike beslutninger som må tas i løpet av tre minutter.” (QRF-2). Tidligere beslutningstidspunkt ute kan også forklares med at sjefens mulighet til å påvirke operasjonen i større grad ligger i *planleggingsfasen* av operasjonene. Mange av respondentene peker på at beslutningene i

Afghanistan i stor grad er forhåndsplanlagte. Det er flere forhold som kan forklare denne situasjonen: 1) Scenariet er lavintensivt, det vil si at tempoet i operasjonen gjør det mulig å drive mer planlegging av beslutningstaking, 2) risikofaktoren og konsekvensen av ikke å planlegge godt nok oppleves annerledes ute, 3) fiendebildet er mer uoversiktlig enn hjemme, og 4) sjefen er ikke tilstede i fremre linjer. Disse forholdene peker i retning av et større behov for planlegging. De nevnte forhold kan også indikere at sjefen har større behov for beslutningsstøtte ute, noe jeg vil komme tilbake til.

Eksempler på typiske beslutninger etter at hovedretningen er lagt er i følge respondentene: beslutninger knyttet til avvik underveis ifht det planlagte, prioritering av ressurser, avbryting og endring av oppdrag, oppdukkende oppdrag, aktørinteraksjon, risikohåndtering og engasjementsregler. I tillegg er det mange små dagligdagse beslutninger knyttet til bilvelt, helikopterevakuering og lignende.

### **Sjefens plassering**

Analysen viser at ledelse og beslutningsnivå i treningen hjemme i hovedsak utøves ved at beslutningstaker er til stede fremme, ”der det skjer”. QRF-2 sier at tiden for å ta beslutningen blir såpass kort hjemme, at en selv som beslutningstaker blir veldig sentral i gjennomføringen av operasjonene. Videre sier han at: ” *Du må ha situasjonsforståelse i forhold til de som utfører jobben fremme. (...) du er fremme hos sjefene for å få oversikten.*” Dette står i motsetning til situasjonen respondentene i PRT og QRF beskriver ute. I PRT og QRF er de fysiske avstandene store, og beslutningstaker leder i stor grad bakfra fra egen kommandoplass. QRF-2 sier at hans rolle som sjef QRF ikke lenger var å manøvrere, og at det heller var de prinsipielle beslutningene han var involvert i versus eskadronsjefen. For respondentene i BG3 var de fysiske avstandene mindre, og BG3-2 beskriver at sjefens plass var som hjemme. Empirien indikerer ikke at det er noen problemer knyttet til kontekstforskjeller her, og relevans av trening på dette punktet vurderes derfor ikke.

### **Erfaring**

Før respondentene begynte som bataljonssjefer i Norge hadde de erfaring som strakk seg tilbake omkring 20 år i tid. Analysen viser at hovedfokus i grunntreningen i denne perioden har vært høyintensitetsscenarioer, selv om det de siste årene har vært innslag av øvelser med lavintensive scenarioer. Grunnutdanningen over tid er det som har gitt respondentene den viktigste erfaringen.

Respondentenes fokus på det operative i hverdagen hjemme er begrenset, noe det kan være flere grunner til. Flere nevner for eksempel utfordringer når det gjelder å få trent nok samvirke med andre avdelinger. BG3-2 sier at dette gjør at han heller ikke får trent seg selv skikkelig. PRT-3

skiller mellom trening og øving, og sier at isolert treningstid er det svært lite av. Han sier: ” *Mitt poeng er at vi trener for lite, og øver for mye. Vi reiser altså altfor raskt ut og øver, og du vet ikke hva du skal øve på, for du har ikke trent på forhånd.* ” PRT-1 deler treningen hjemme inn i teknisk trening, skarpskytingsøvelser og tosidige øvelser, som hver for seg gir beslutningstaker ulike oppgaver og grad av utfordring. I den tekniske treningen fungerer sjefen som øvingsleder. Under skarpskytingsøvelser er det økt kompleksitet, som for eksempel skarpskyting med et manøversystem<sup>33</sup>, men PRT-1 mener de ikke gir store utfordringer: ” *Øvelser hjemme i den konteksten er normalt ikke veldig krevende, og det er ikke de store ledelsesdilemmaene.* ” Tosidige øvelser er den treningen som krever dynamisk beslutningstaking, og som gir taktiske problemstillinger og dilemmaer, men antallet slike øvelser beskriver PRT-1 som ” *relativt få* ”. Beskrivelsen over kan oppsummeres med PRT-3 sitt utsagn: ” *...det meste av treningen gikk for å håndtere egen organisasjon, mer enn å spille opp i høyere nivåer i organisasjonen.* ”

Den *operasjonsspesifikke* treningen, som skal forberede beslutningstaker for det aktuelle operasjonsområdet ute, er i motsetning til den høyintensive grunntreningen ikke tilegnet over lang tid. For de fleste respondentene var den kortvarig (i underkant av tre måneder). I denne perioden fikk respondentene lite administrativ støtte og utdanningsstøtte, og muligheten til å fokusere på seg selv var begrenset. PRT 1 sier for eksempel: ” *For egen del, med to jobber, så hadde ikke jeg noen reell mulighet egentlig til å prioritere meg selv. Det var heller ingen som gjorde det før jeg dro ut.* ” Dette støttes av andre utsagn. For eksempel beskriver PRT 2 den operasjonsspesifikke treningen som ” *close to non-existing* ”, mens QRF-3 karakteriserer den eneste øvelsen i en overordnet ramme som ” *compact games* ”. BG3-1 sier han ikke fokuserte på trening av seg selv, men på å reise rundt internasjonalt for å bygge den multinasjonale avdelingen. PRT-3 beskriver det mest verdifulle i den operasjonsmessige treningen som krysseksaminering over to normale arbeidsdager, hvor han gikk gjennom 2-300 caser. På disse skulle han komme med anbefalinger om håndtering, og personellet som konfronterte ham hadde mye erfaring fra operasjoner utenlands.

Det overordnede inntrykket er at operativ trening utgjør en begrenset del av hverdagen, og at beslutningstakerne har lite erfaring knyttet til lavintensive utfordringer. Beslutningstakers erfaring som eget underpunkt må ses i sammenheng med hele matrisen under ett, og relevans vurderes derfor ikke spesifikt for dette underpunktet.

---

<sup>33</sup> Manøversystem kan her for eksempel være Panserbataljonen med taktisk støtte fra sine normale samvirkepartnere. En slik skarpskyting kan involvere ild fra flatbanevåpen, krumbanevåpen og fra luften.

### **Tid og refleksjon i beslutningsprosessen**

Empirien indikerer at det er momenter knyttet til ledelse og beslutningstaking som i mindre grad er overførbare. Et moment er knyttet til muligheten for *tid og refleksjon* i beslutningsprosessen. Treningen hjemme innebærer som vi har sett hyppige beslutninger i en høyintensiv kontekst. Det er relevant å tro at det å ta en beslutning da blir en viktig handling i seg selv. PRT-3 sier noe om dette i beskrivelsen av situasjonen ute: ”... du bør på en måte ikke være ”beslutningskåt”. For ofte i et sånt scenario så er det viktig å vite hvor sent du kan ta beslutningen, mer enn ”å, nå er det viktig å ta en beslutning”, bare for å ta en beslutning.”

Graden av relevans kan diskuteres i forhold til presset på å ta beslutninger hjemme som antydes her, og hva som skjer når man overfører en slik innlært refleks til en helt annen type dynamikk. Det er rimelig å anta at det krever en tilpasning ute som sjef. PRT-3 understreker at det ute tvert i mot kunne være viktig å vente lengst mulig med å ta en beslutning i motsetning til hjemme. Dersom man er trent til å ta beslutninger til tross for manglende grunnlag som igjen er et resultat av høyt tempo, vil det ha stor relevans i tilsvarende kontekster ute. Her spiller imidlertid *tiden* inn som en viktig faktor. Hjemme kan det synes som tiden er styrende for beslutningsprosessen i større grad enn ute. Ute har man mer tid til *refleksjon i beslutningsprosessen*, og det å fatte for raske beslutninger – slik det etablerte mønsteret vil være fra treningen hjemme, vil i verste fall kunne være kontraproduktivt. En annen måte å si det på er at hjemme blir man ekspert på beslutningstaking i en høyintensiv dynamikk. Når eksperten kommer til Afghanistan kan han derimot karakteriseres som nybegynner. Samlet sett kan det være grunnlag for å si at treningen hjemme når det gjelder tid og mulighet for refleksjon i beslutningsprosessen har liten grad av relevans ute. Empirien indikerer også at tiden man har til rådighet ute kan veie opp for manglende relevans av treningen hjemme.

### **Lederstøtte**

Et annet moment, som synes å være overførbart i mindre grad, har å gjøre med behovet for *lederstøtte* og bruken av bataljonsstaben. PRT-2 sier for eksempel at det hjemme er en utfordring å få bataljonsstaben til å jobbe med operative forhold, og ikke bare bruke tid på fredsforvaltning. Behovet for lederstøtte i beslutningsprosessen beskrives av flere som større ute, og grunnen kan være at aktørbildet er mer sammensatt og at beslutningssituasjonen er annerledes. Det gjør at beslutningstaker kan bli usikker, og kan få økt behov for lederstøtte. Samtidig er det også *bedre tid* til å gjennomføre en grundigere beslutningsprosess med støtte fra staben. Jeg vil illustrere med et sitat som er referert også tidligere i oppgaven: ”Det ble mye planarbeid av det, men det måtte det være fordi det i utførelsessammenheng var helt avgjørende å ha kontroll på sikkerhet. Så enhver lagsoperasjon kan sammenliknes med det å lage en bataljonsplan hjemme, for det

*finnes ikke noen enkle veier inn her, du er nødt til å tenke gjennom alt og du er nødt til å være grundig med hva som skal gjøres, og med hvordan man skal komme seg ut av en del situasjoner.” (PRT-1).*

Respondentene har ulik erfaring med hensyn til kvaliteten på lederstøtten. BG3-2 beskriver egen bataljonsstab ute som stor og kompetent. Respondentene i QRF kommenterer ikke størrelsen på bataljonsstaben spesifikt, men beskriver at de var fornøyd med den staben de hadde med ut.

Beskrivelsene fra beslutningstakerne i QRF og BG3 står i motsetning til det som respondentene i PRT beskriver. PRT-1 uttaler at i treningen hjemme så hadde han overskudd på stabskraft, mens han som beslutningstaker ute hadde en marginal stab, som var ung og uerfaren. Dette innebar at han måtte kvalitetssikre arbeidet, og han beskriver situasjonen som *forferdelig krevende*. Beskrivelsene relatert til størrelse og erfaringsnivå harmonerer blant PRT-sjefene.

Respondentenes ulike beskrivelser av kvaliteten på lederstøtten kan gi ulik grad av relevans ute. På den ene siden sier beslutningstakerne fra PRT implisitt at det stilles større krav til grundighet, og at det blir flere tunge planfaser ute enn hjemme. I tillegg er enten størrelsen på staben ikke som hjemme, eller kompetansen på staben oppleves å være lavere enn hjemme. Dette kan bety at beslutningstaker i PRT ikke får den støtten ute som han er vant til, noe som gir en opplevelse av at stabsarbeidet må kvalitetssikres i større grad. For respondentene i QRF og BG3 kan det synes som at lederstøtten ute var mer robust for BG3 og tilfredsstillende for QRF. Selv om konteksten tilsynelatende er lik på dette punktet, kan det likevel stilles spørsmål om relevans for beslutningstaker i BG3. Når beslutningstaker får mer støtte ute enn han er vant til, er spørsmålet om han greier å utnytte denne kapasiteten som han ikke er vant med fra treningen hjemme.

Et moment knyttet til lederstøtte som også er vanskelig å overføre til konteksten ute gjelder planarbeid. Konsekvensen av lite tid til planlegging hjemme kan være at man tar beslutninger på et svakere grunnlag. En av respondentene beskriver dette slik: *”Øvelsene er intensive, man prøver å favne over ting som normalt utvikler seg over lengre tid. Det blir kort tid før beslutninger må tas på svært komplekse forhold. Forutsetninger må tas, mer enn at man reduserer antall forutsetninger og så bygger videre på det.” (PRT-3).* Ute er det både større behov for, og tid til, å drive planlegging i beslutningsprosessen.

Når det gjelder behovet for, og bruken av, lederstøtte i beslutningsprosessen, gir empirien grunnlag for vurderingen noen grad av relevans.

Over har jeg diskutert relevans av trening med hensyn til at forskjellene i kontekst påvirker tid i beslutningsprosessen og til refleksjon, samt lederstøtte. Det er vanskelig å trekke en enhetlig konklusjon om hvilken relevans treningen hjemme har når det gjelder ledelse og

beslutningstaking. Det synes for eksempel som treningen med hensyn til tid til refleksjon har liten relevans for alle avdelingstyper, mens faktoren lederstøtte synes å ha noen grad av relevans.

Grad av relevans for ledelse og beslutningstaking er fremstilt i matrisen under.

Tabell 5 - Relevansmatrise, Ledelse og beslutningstaking

Avdelingstype	QRF	BG3	PRT
<b>Ledelse og beslutningstaking - grad av relevans</b>			
Sjefens plassering	-	-	-
Erfaring	-	-	-
Tid og refleksjon i beslutningsprosessen	Liten grad	Liten grad	Liten grad
Lederstøtte	Noen grad	Noen grad	Noen grad

## 7 Kritikk av teori i lys av oppgavens funn

I punktet *ledelse og beslutningstaking* viser analysen at det i treningen hjemme tas mange raske og kritiske beslutninger under gjennomføringen av operasjoner, og beslutningstaker leder i hovedsak fra front. Empirien samsvarer med Kleins og Brehmers teorier som beskrevet i teorikapittelet. Klein beskriver dynamisk beslutningstaking som beslutningstaking fra sekund til sekund, minutt til minutt, time til time. Denne dynamikken finnes igjen i treningen hjemme, hvor sjefen er sentral i beslutningstakingen og tvinges til å ta mange og raske beslutninger. Dette samsvarer også med den militære handlingssløyfen (OODA-loopen). I en slik dynamikk er ryggmargsreflekser og intuisjon viktig for raskt å fatte gode beslutninger.

Brehmers inndeling i to ulike typer beslutningstaking, under planleggingen og under gjennomføringen av operasjoner, passer godt på dynamikken hjemme. Beskrivelsen hans av den militære dynamiske beslutningsprosessen harmonerer også godt for respondentene i treningssituasjonen. I den lavintensive hverdagen i Afghanistan er det *en annen type dynamikk*. Der tas færre beslutninger, det er mindre tidspress, og de fleste beslutningene tas i operasjonens planleggingsfase.

Analysen indikerer også at diskusjonen om relevans må ses i sammenheng med *en annen type kompleksitet* ute. Når respondentene beskriver situasjonen ute som generelt mer *krevende*, er det relevant å spørre hvorfor de opplever det slik. Det kan dels skyldes manglende trening, noe jeg har ført argumenter for, men det kan også skyldes at situasjonen ute har en annen og mye større dynamisk kompleksitet.

Noen sitater illustrerer dette. PRT-2 knytter en kommentar til eksempelvis aktørinndelingen ute: *”Så når du nå bruker ”de fiendtlige” og ”ikke-fiendtlige” så synes jeg det er en altfor enkel greie. For du kan være egne styrker i dag og fiende i morgen, og det skiftet skyldes ikke nødvendigvis noe du gjorde, eller PRTen gjorde – det kunne like gjerne være noe som skjedde i naboprovinsen, eller i MeS<sup>34</sup> eller i Kabul. Da var det behov for den maktaktøren å gjøre et eller annet.”* I et annet eksempel snakker samme respondent om kompleksitet i treningen hjemme. *”Så den delen med å sette sammen stridsmidler, som først og fremst skal virke kinetisk<sup>35</sup>, det har vært hovedfokus gjennom hele min militære karriere, med både praksis og utdanning. Og det tror jeg er noe av det mest komplekse vi gjør. Fordi det dreier seg om minutter og sekunder, og om å få ting til å passe sammen.”* (PRT-2). Flere respondenter peker på dette poenget, at manøvrering med bataljonen og alle samvirkesystemene hjemme er noe av det mest komplekse

---

<sup>34</sup> MeS: Mazar e-Sharif. Stor by i Nord-Afghanistan, hvor den norske QRFen er lokalisert.

<sup>35</sup> Kinetisk i denne sammenhengen betyr ”dødelige” virkemidler.

man gjør. Samtidig beskriver ikke respondentene at denne kompleksiteten byr på store utfordringer hjemme. En respondent uttrykker at det som er krevende i et samvirkesystem er koordinering og kontroll av virksomhet, ikke kompleksiteten i seg selv (PRT-1). Den kompleksiteten respondentene refererer til når de snakker om treningen hjemme er derfor ikke nødvendigvis den samme typen kompleksitet de beskriver at de møter i Afghanistan.

Over har jeg redegjort for en annen type dynamikk og kompleksitet i operasjonskonteksten ute. Forskjellene i dynamikk kan indikere svakheter ved Klein og Brehmers teorier. Begrepsapparatet som Klein og Brehmer bruker i sine teorier virker dermed ikke helt gyldige for tidsdimensjonen som respondentene opplever ute. Kleins hovedpoeng er mønstergjenkjenning og ”automatisert beslutningstaking”. Dette passer tilsynelatende bedre i den høyintensive treningen hjemme, enn i det lavintensive scenariet som møter beslutningstaker i Afghanistan. Det samme kan sies om OODA-loopen hvor poenget er å kunne fatte raskere beslutninger enn motstanderen. I Afghanistan er ikke betydningen av tempo og intuisjon i beslutningsprosessen slik OODA-loopen beskriver.

Hva Brehmer angår kan en på bakgrunn av analysen hevde at dynamikken som møter beslutningstaker i Afghanistan er noe annerledes enn det han beskriver som den militære dynamiske beslutningsprosessen. Måten han deler inn beslutningstaking på indikerer også dette. I Afghanistan er det en mer glidende overgang mellom planleggings- og utførelsesfasen enn den tydelige inndelingen som kommer til uttrykk i Brehmers beskrivelse av typer beslutningstaking. Tidsfaktoren i den militære dynamiske beslutningsprosessen er en annen ute enn det han beskriver. I Afghanistan er tidsfaktoren også viktig, men ikke nødvendigvis i den forstand at beslutninger må tas *raskt*. Analysen indikerer at Brehmers teori passer i stor grad i treningen hjemme, og i mindre grad i Afghanistan.

Oppsummert kan en derfor hevde at teoriene til Klein og Brehmer, samt OODA-loopen stemmer bra hjemme, og tilsynelatende ikke omfatter den virkelighet som respondentene møter ute. Dette kan indikere at teoriene har svakheter som gjør dem mindre relevante for beslutningstakere i den afghanske konteksten.



## 8 Oppsummering og konklusjoner

### 8.1 Oppsummering

Hæren skal kunne løse oppgaver i hele konfliktspekteret. Hærens utdannings- og treningsreglement (HUT) deler utdanningen inn i (1) grunntrening og (2) operasjonsspesifikk trening. Den dimensjonerende og dominerende utdanningsmodellen i Hæren er grunntreningen, og et høyintensivt hovedfokus. Mens respondentene har omkring 20 års erfaring med trening i en høyintensiv kontekst, er den operasjonsspesifikke treningen av beslutningstakere i forhold meget kortvarig.

Under arbeidet med analysen er det kommet frem flere forhold som ikke nødvendigvis har med forskjeller i kontekst å gjøre, men som viser at grunntreningen har elementer med stor overføringsverdi. Disse er behandlet innledningsvis i analysen. Det er imidlertid viktig å presisere at utgangspunktet for denne undersøkelsen har vært en antakelse om at den treningen som gjennomføres hjemme i dag ikke tar tilstrekkelig hensyn til den konteksten som møter beslutningstaker i Afghanistan. Hvorvidt kontekstforskjeller utgjør et problem har altså ligget til grunn for analysen av problemstillingen.

Oppgavens problemstilling er: *Er treningen hjemme relevant for beslutningstakere i Afghanistan?*

Det teoretiske bakteppet for undersøkelsen tar utgangspunkt i gjenkjenningsbasert beslutningstaking som beskriver hvordan eksperter i sine *naturlige omgivelser* og *kjente miljøkontekster* fatter beslutninger. En ekspert vil grunnet gode mentale modeller fatte raske og riktige beslutninger. Dette samsvarer med Forsvarets handlingssløyfe (OODA-loop) som sier at en *erfaren* beslutningstaker vil kunne fatte raske og riktige beslutninger. Det teoretiske bakteppet peker i retning av at treningen bør gjennomføres virkelighetsnært i forhold til den aktuelle konteksten beslutningstaker skal operere i. Gjennom slik trening bygges relevant erfaring og vurderingen skjer raskt og automatisk uten at eksperten behøver å bruke tid på analyser. En nybegynner må i større grad analysere og vurdere før en beslutning tas.

Konteksten hjemme og i Afghanistan har som nevnt vært sentral i undersøkelsen. I lys av oppgavens problemstilling er det utarbeidet en forskjellsmatrise, som beskriver vesentlige forskjeller i kontekst. Spørsmålet om treningens relevans er knyttet til hvorvidt forskjellene i kontekst er et problem eller ikke for beslutningstaker i Afghanistan. Forskjellene har ingen betydning for analysen utover dette.

Jeg har vurdert relevans av trening i lys av respondentenes beskrivelser av kontekst hjemme og ute, samt teorien som ligger til grunn for undersøkelsen.

## 8.2 Presentasjon av funn

I analysen av kontekstforskjeller er det som nevnt viktig å understreke at matrisen er en forenkling, og at den representerer hovedkarakterene ved kontekstene hjemme og ute. Analysen viser også som forventet at verden er mer komplisert enn det man kan fremstille med en matrise.

Kontekstanalysen viser at det er viktige forskjeller i den dynamiske konteksten hjemme versus Afghanistan. Gjennomgangen har ikke fått frem noen avvik av betydning for forskjellsmatrisen, men den har fått frem andre kontekstforskjeller i tillegg til de matrisen presenterte i utgangspunktet. Disse kontekstforskjellene er innarbeidet i den justerte forskjellsmatrisen og tatt med i analysen.

Undersøkelsen bekrefter videre at den dominerende treningsmodellen hjemme i hovedsak er av høyintensiv karakter, og at den operasjonsspesifikke treningen er meget kort. Den høyintensive treningen over mange år utgjør det viktigste treningsgrunnlaget for beslutningstaker når han kommer ut i operasjonsområdet i Afghanistan. Undersøkelsen viser at man kan betegnes som ekspert i den eksisterende høyintensive treningen som gjennomføres hjemme, og på mange områder som nybegynner ute. I tillegg viser analysen at respondentene opplever at de trenes for lite som operative beslutningstakere. Mye skyldes at sjefens hverdag hjemme i stor grad er preget av å være virksomhetsleder, og at mye av treningstiden brukes til å fasilitere treningsaktivitet internt i egen avdeling.

Analysen viser mange nyanser i beskrivelse av kontekst, blant annet avhengig av hvilken avdelingstype beslutningstaker var sjef for ute. Det er derfor vanskelig å si noe som vil ha like stor gyldighet for alle avdelingstyper. Undersøkelsen har gitt funn som har gyldighet i varierende grad for beslutningstakerne, men som anses som viktige for problemstillingen. Det er disse funnene som presenteres her.

### *Er treningen hjemme relevant for beslutningstakere i Afghanistan?*

Relevansen av treningen er kategorisert som relevant i liten grad, noen grad, stor grad, og feil trening. Undersøkelsen har ikke gitt funn som peker i retning av det siste. Et vesentlig funn er at for beslutningstakere i QRF har treningen hjemme jevnt over større relevans ute enn for beslutningstakere i PRT og BG3. Dette kan forklares med at QRF i hovedsak opererer i en militær ramme både hjemme og ute. Under presenteres hele relevansmatrisen.

Tabell 6 - Relevansmatrise, Sammenstilt

<b>RELEVANSMATRISSE</b>				
<b>Treningens relevans for beslutningstakere i Afghanistan</b>				
Avdelingstype	Operasjonskontekst - Afghanistan			
	QRF	BG3	PRT	
<b>Politiske og militære rammer - grad av relevans</b>				
<b>Politiske rammer</b>				
	Scenario	-	-	-
	Overordnet strategi	Stor grad	Noen grad	Liten grad
	Målsetting og slutttilstand	Stor grad	Liten grad	Liten grad
	Monitorering og kontroll	-	-	-
	Mandat og engasjementsregler	Liten grad	Liten grad	Liten grad
<b>Militære rammer</b>				
	Doktrinell forankring og metode	Stor grad	Liten grad	Liten grad
	Organisasjon	Noen grad	Stor grad	Noen grad
	Oppdragstyper og opptreden	Stor grad	Noen grad	Noen grad
	Frihet til operativ risiko - security	Liten grad	Liten grad	Liten grad
	Frihet til operativ risiko - safety	Noen grad	Noen grad	Noen grad
<b>Operasjonsmiljø - grad av relevans</b>				
<b>Fiendtlige aktører</b>				
	Motstander og trussel	Liten grad	Liten grad	Liten grad
	Situasjonsbilde	Liten grad	Liten grad	Liten grad
<b>Ikke-fiendtlige aktører</b>				
<b>Generelt</b>	Interaksjonsnivå	Stor grad	Noen grad	Liten grad
	Fagmiljø	Liten grad	Liten grad	Liten grad
<b>Militære styrker</b>	Samarbeidskompleksitet	Noen grad	Noen grad	Noen grad
<b>Afghanske sikkerhetsstyrker (ANA og ANP)</b>	Samarbeidskompleksitet	Noen grad	Noen grad	Noen grad
<b>Sivile</b>	Sivile myndigheter	-	-	Liten grad
	Sivilbefolkning	Noen grad	Liten grad	Liten grad
	Hjelpeorganisasjoner	-	-	-
<b>Fysisk miljø</b>				
	Geografi, infrastruktur og klima	Noen grad	Noen grad	Noen grad
<b>Ledelse og beslutningstaking - grad av relevans</b>				
	Sjefens plassering	-	-	-
	Erfaring	-	-	-
	Tid og refleksjon i beslutningsprosessen	Liten grad	Liten grad	Liten grad
	Lederstøtte	Noen grad	Noen grad	Noen grad

De viktigste funnene analysen har gitt utover de nevnte kan oppsummeres som følger.

Når det gjelder *politiske rammer*, skiller QRF seg ut som den avdelingen som har mest relevans av trening. Av underpunktene skiller punktet om scenario seg ut i forhold til de øvrige underpunkter. Det har ikke vært grunnlag for å vurdere dette punktet isolert fra helheten. For beslutningstakere i alle avdelingstypene viser analysen av punktet scenario imidlertid at beslutningstaker kan karakteriseres som ekspert i treningen hjemme, og på mange områder som nybegynner ute i henhold til teori om naturalistisk beslutningstaking. Analysen gir videre grunnlag for å si noe om relevans når det gjelder *overordnet strategi, målsetting og slutttilstand*, samt *mandat og engasjementsregler*. Relevans av trening med tanke på overordnet strategi varierer mellom beslutningstakerne i de ulike avdelingstypene, med henholdsvis liten grad av relevans for PRT, noen grad for BG3 og stor grad for QRF. Årsaken ligger i større kontekstlikhet for QRFs del sammenlignet med PRT og BG3. Treningen med tanke på engasjementsregler synes å ha liten relevans for alle beslutningstakerne. Analysen har ikke gitt grunnlag for noen konklusjon om grad av relevans når det gjelder *monitorering og kontroll*.

Når det gjelder relevans av trening med hensyn til *militære rammer* er det totale inntrykket at treningen er relevant for beslutningstakere ute i noen grad. Denne konklusjonen kan underbygges av flere punkter i forskjellsmatrisen. Beslutningstaking i høyintensitetskontekst vil være likt hjemme og ute (i de innslag som kan forekomme av høyintensitet ute). Det er også viktig å peke på at doktrinell forankring og metode har ulik grad av relevans avhengig av avdelingstype. For beslutningstakerne i PRT og BG3 synes dette punktet i treningen hjemme å ha liten relevans, og for QRF stor grad av relevans. For PRT og BG3 er kontekstforskjellen større enn for QRF, noe som med støtte i empiri og teori om naturalistisk beslutningstaking til dels skaper andre utfordringer for beslutningstakere i disse to avdelingene.

Analysen av relevans i forhold til matrisens andre del, *operasjonsmiljø*, gir i hovedsak inntrykk av at treningen er relevant i liten til noen grad. Også her skiller QRF seg ut med stor grad av relevans på to punkter, *interaksjonsnivå* og *samarbeidskompleksitet*. Igjen skyldes dette at QRF hovedsakelig opererer innenfor kjente militære rammer. Det er verdt å merke seg at BG3 og QRF ikke er vurdert i forhold til kontakt med sivile myndigheter, fordi de ikke har særlig kontakt med denne kategorien ikke-fiendtlige aktører. Av samme grunn er ingen av avdelingene vurdert i forhold til hjelpeorganisasjoner. Det er også verdt å merke seg at betydningen av *fagmiljøet* har liten grad av relevans ute. Når det gjelder *fiendtlige aktører* vurderes treningen hjemme å ha liten relevans for beslutningstakerne uavhengig av avdelingstype. Relevans av trening i forhold til interaksjon med ikke fiendtlige aktører varierer med avdelingstype.

Det *fysiske miljøet* i treningen hjemme vurderes å ha noen grad av relevans i den forstand at det fysiske miljøet både hjemme og ute kan være ekstremt.

Punktet om *ledelse og beslutningstaking* måtte deles inn i nye underpunkter, fordi empirien frembrakte flere kontekstforskjeller. Av de fire underpunktene er det bare to som det finnes grunnlag i empirien for å vurdere når det gjelder relevans. Det nye underpunktet om tid *til refleksjon* vurderes å ha liten relevans for beslutningstaker ute, mens det nye underpunktet om *lederstøtte* har noe grad av relevans for beslutningstakere uavhengig av avdelingstype.

Analysen gir samlet sett grunnlag for å si at relevans av trening varierer. I noen henseender har treningen stor relevans, men den har også tydelige mangler når det gjelder å forberede beslutningstaker for situasjonen i Afghanistan. En stor del av utfordringen er knyttet til forskjellen i dynamikk. I tillegg til at treningens relevans varierer kan forskjellen i type kompleksitet være med på å forklare utfordringene som respondentene beskriver at de møter ute.

Når det gjelder relevans av trening i lys av Klein og Brehmer, samt OODA-loopen, indikerer analysen at teoriene har svakheter som gjør dem mindre relevante for beslutningstakere i den afghanske konteksten.

### 8.3 Konklusjon og forskningens bidrag

Undersøkelsen bidrar til å sette søkelyset på om treningen hjemme er relevant for bataljonssjefer i Afghanistan, og er den første i Norge som eksplisitt ser på denne problemstillingen. Deler av funnene kan betraktes som ny kunnskap, som bør få følger for Hæren.

Undersøkelsen viser at treningen hjemme har svakheter sett opp mot de utfordringer som møter beslutningstaker i Afghanistan. Analysen peker i retning av at mentale modeller knyttet til det lavintensive scenariet ikke er nedfelt i samme grad som den årelange høyintensive grunntreningen. Dette samsvarer med amerikanernes erfaring etter Irak i 2003. Utgangspunktet for Hæren er at høyintensiv trening må være det dimensjonerende, fordi dette utdanningsnivået gir den beste forberedelsen for spekteret av oppgaver som Hæren skal løse. Denne undersøkelsen viser, i likhet med amerikanernes erfaringer fra Irak, at et slikt utgangspunkt ikke holder stikk. Undersøkelsen viser at hva som kan overføres fra den høyintensive grunntreningen til konteksten i Afghanistan for bataljonssjefer i høy grad varierer. At den høyintensive treningen er viktig er hevet over enhver tvil. Hærens utgangspunkt om at dette er den beste treningen for alle typer komplekse operasjoner har imidlertid åpenbare svakheter. Undersøkelsen gir grunnlag for å hevde at hovedfokuset på høyintensiv trening fortsatt vil gi beslutningstaker utfordringer ute, fordi den lavintensive konteksten innebærer *andre utfordringer og en annen type kompleksitet* enn den høyintensive. Undersøkelsen viser også at *dynamikken* er annerledes med hensyn til *tid*. Det empiriske og teoretiske grunnlaget i denne undersøkelsen viser at man oppnår kompetanse og mestringstro i forhold til nettopp å beherske det man har trent på, som i dag i hovedsak er høyintensive situasjoner. Det vil måtte bety at man må trene annerledes for å oppnå det samme i en annen type kompleksitet. Den dominerende grunntreningen må derfor ta inn over seg flere typer scenarier i større grad.

Det er grunn til å hevde at den høyintensive grunntreningen er for dominerende som utdanningsmodell i dag, og at annen type trening har urimelig liten plass i dagens trening av beslutningstakere. Denne undersøkelsens funn bør derfor få følger for Hæren i form av tiltak som vil gi beslutningstakere på bataljonsnivå bedre trening i fremtiden. Det første som bør gjøres er å revurdere ambisjonen i HUT med tanke på å tilpasse treningen av bataljonssjefer bedre til den operative virkeligheten. Operasjonsspekteret som Hæren skal være i stand til å løse er bredt, og de operasjonene Hæren deltar i i Afghanistan er i hovedsak lavintensive. Dette krever at

grunnutdanningen og treningen legges opp langs flere spor. Hvis man forutsetter at tiden til trening totalt sett ikke kan økes, vil man i grunntreningen måtte redusere tiden man bruker på høyintensitet og øke tiden man bruker på andre typer scenarier. Den operasjonsspesifikke treningen må beholdes. Forskjellsmatrisen kan snus for å gi gode råd om grunntreningen av fremtidige beslutningstakere i Afghanistan.

Undersøkelsen avdekker også at beslutningstaker selv får lite operativ trening i hverdagen. Den daglige fredsdriften tar mye av tiden, og i treningen er mye av fokuset innrettet mot å trene egen avdeling. HUT sier i vedlegget om utdanningsstøtte at ledelse og beslutningstrening på høyere nivå i operativ sammenheng må trenes spesifikt (HUT 2007, vedlegg I). Empirien indikerer imidlertid at den spesifikke treningen av beslutningstaker er begrenset, og når han skal reise ut er det i tillegg liten støtte i fagmiljøet (bataljonssjefsforumet). Type trening av bataljonssjefer og støtten rundt må derfor vurderes med tanke på følgende faktorer: Mer spesifikk trening av beslutningstakere, større fokus i fagmiljøet mot Afghanistan, bedre erfaringsoverføring, samt systematisering av veiledning.

#### **8.4 Hva har skjedd**

Hæren synes de siste årene å ha utviklet seg langs de linjer som denne undersøkelsen peker mot, og har truffet tiltak for å tilpasse treningen til den operative virkeligheten i Afghanistan. Blant annet varsles bataljonssjefer i dag tidligere om når de skal reise ut, slik at de får lengre tid til å forberede seg mentalt. I tillegg er den operasjonsspesifikke treningen forlenget (HSTY OPO 08047). Det må imidlertid større grep til for at fremtidens beslutningstakere i Hæren skal kunne være bedre rustet for konteksten de møter ute.

## Kildeliste

- Alderson, A. (2007) Revising the British Army's Counter-Insurgency Doctrine. *RUSI Journal*, 152 (4), 6-11.
- Bakken, B. E. (2008). On Improving Dynamic Decision-Making: Implications From Multiple-Process Cognitive Theory. *System Research and Behavioral Science Syst. Res.* 25, 493-501.
- BASIC I, dvs Hærstaben (2005). *Prosjekt BASIC delrapport 1 - Trening for operasjoner*. Oslo: Hærstaben
- Brehmer, B. (2000). Dynamic Decision Making in Command and Control I: Pigeau, R., McCann, C. (eds.) *The Human in Command: Exploring the Modern Military Experience* (s.233-248). New York: Kluwer.
- Brun, W., Ekornås, B., Kobbeltvedt, T., Pallesen, S., Hansen, A., Laberg, J.C. et al. (2003). Betydningen av felles mentale modeller for beslutningstaking i operative team. *Norsk Militært tidsskrift*, 173 (11), 22-27.
- Brun, W., Kobbeltvedt, T. (2005). Beslutningstaking i operative situasjoner I: Eid, J., Johnsen, H. (Red). *Operativ psykologi* (s.155-179). Bergen: Fagbokforlaget.
- Diesen, S. (2008). *Afghanistan: militærmaktens muligheter og begrensninger*. Lokalisert 1. februar 2009 på: <http://www.mil.no/fst/forsvarssjefen/start/article.jhtml?articleID=153467>.
- Elmer, J. (2007) *Canada: Counterinsurgency Manual Shows Military's New Face*. Lokalisert 3. mars 2009 på: <http://www.globalresearch.ca/index.php?context=va&aid=5175>.
- FDLO. dvs Forsvarsstaben (2004). *Forsvarets doktrine for landoperasjoner*. Oslo: Forsvarsstaben.
- FFOD. dvs Forsvarsstaben. (2007). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret (2008). *De norske avdelingene i Afghanistan*. <http://www.mil.no/fo/afg/start/styrken/> Sist oppdatert 04.02.08. Benyttet kilde 10.04.09.
- Forsvaret (2009). Afghanistan. <http://www.mil.no/intops/start/operasjoner/> Sist oppdatert 24.04.09. Benyttet kilde 10.05.09.
- Gladwell M. (2005). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. New York: Little Brown.
- Hammond, J. S., Keeney, R. & Raiffa, H. (2006). The Hidden Traps of Decision Making. *Harvard Business Review*, 84 (January), 42-51.
- Hansen, A. S. (2005). *Supporting the Rule of Law in War-Torn Societies: Tasks and Comparative Advantages of Civilian Police and military Forces*. FFI-rapport, 2005/02099. Kjeller: FFI.
- Hanson, N. R. (1958). *Patterns of Discovery*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Haugevik, K. M. & de Carvalho, B. (2007): *Civil-Military Cooperation in Multinational and Interagency operations*. NUPI Working Paper 718. Oslo: NUPI.
- Heintz, O. A. (2009). *Erfaringsoverføring fra kontingenter som har tjenestegjort i utlandet til nye kontingenter i Norge: Erfaringsanvendelse sett i et læringsperspektiv*. Upublisert masteroppgave. Oslo: Forsvarets Stabsskole.
- HSTY OPO 08047. dvs Hærens Styrker (12.12.08). *HSTY operasjonsordre 08047 for Brigade Nords oppsetting av hærens styrkebidrag til PRT 13*. BEGRENSET.
- HUT. dvs Hærstaben. (2007). Hærens utdannings og treningsbestemmelser (HUT). Oslo: Hærstaben.

- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring I samfunnsvitenskaplig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannesen, O. (2006) *Foredrag Oslo Militære Samfund: Erfaringer fra operasjoner i ISAF, 2. oktober 2006*. [http://www.oslomilsamfund.no/oms\\_arkiv/2006/2006-10-02-Johannesen.html](http://www.oslomilsamfund.no/oms_arkiv/2006/2006-10-02-Johannesen.html). Sist oppdatert 02.10.06. Benyttet kilde 01.02.09.
- Klein, G (1997). The Recognition-Primed Decision (RPD) Model: Looking Back, Looking Forward I: Zsombok C.E., Klein, G. (Red). *Naturalistic decision making* (s. 285-292). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Ass.
- Klein, G. (1999). *Sources of Power: How People Make Decision*. Cambridge: MIT Press.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Lipshitz, R., Shaul, O. B. (1997). Schemata and Mental Models in Recognition-Primed Decision Making I: Zsombok C.E., Klein, G. (Red). *Naturalistic decision making* (s. 293-303). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Ass.
- Metz, S. (2007). *Learning from Iraq: Counterinsurgency in American strategy*. <http://libweb.uoregon.edu/ec/e-asia/read/PUB752.pdf> Carlisle, PA: Strategic Studies Institute, U.S. Army War College.
- PRT-Handbook. dvs Interational Security Assistance Force Headquarters (2007). *The International Security Assistance Force: Provincial Reconstruction Team Handbook*. Kabul: ISAF HQ.
- Schön, D. A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Simon, H.A. (1956). Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review* 63, 129-138.
- Thurèn, T. (2004). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- UD 0-1. dvs Hærstaben (1995). *UD 0-1 - Direktiv for utdanning av Hæren*. Oslo: Hærstaben.
- Van der Heijden, K., Bradfield, R., Burt, G., Cairns, G. & Wright, G. (2002). *The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios*. London: John Wiley and Sons.
- Web 1. (2009) *Joint Doctrine Update* [http://www.ndu.edu/inss/Press/jfq\\_pages/editions/i53/29.pdf](http://www.ndu.edu/inss/Press/jfq_pages/editions/i53/29.pdf) Sist oppdatert 2. kvartal 2009. Benyttet kilde 03.04.09.
- Weisæth, L. (1984). *Stress reactions to an industrial disaster*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Zsombok, C.E. (1997). Naturalistic decision making: Where are we now? I: Zsombok C.E., Klein, G. (Red). *Naturalistic decision making* (s. 3-16). Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Ass.

## 8.5 Intervjuer

- Brenden, Tore. Sjef QRF i Mazae e-Sharif, Afghanistan 2006. Intervjuet av Harald Trettenes i Oslo 6. februar 2009.
- Haukland, Egil Johannes. Sjef QRF i Mazae e-Sharif, Afghanistan 2007. Intervjuet av Harald Trettenes i Troms 9. februar 2009.
- Johannesen, Odin. Sjef QRF i Mazae e-Sharif, Afghanistan 2006. Intervjuet av Harald Trettenes i Oslo 6. februar 2009.



- Odlo, Yngve. Sjef BG3 i Kabul, Afghanistan 2004. Intervjuet av Harald Trettenes i Oslo 4. februar 2009.
- Opperud, Arne. Sjef PRT Meymaneh, Afghanistan 2007. Intervjuet av Harald Trettenes i Oslo 6. februar 2009.
- Siljebråten, Bjørn Arild. Sjef PRT Meymaneh, Afghanistan 2006. Intervjuet av Harald Trettenes i Troms 10. februar 2009.
- Sommerseth, Leif Petter. Sjef PRT Meymaneh, Afghanistan 2006. Intervjuet av Harald Trettenes i Oslo 5. februar 2009.
- Sørø, Rune. Sjef BG3 i Kabul, Afghanistan 2005.-2006. Intervjuet av Harald Trettenes i Oslo 3. februar 2009.

#### 8.6 Andre kilder

- Berdal, Mats (2008). Professor of Security and Development ved Department of War Studies, King's College London. *Forelesninger i militærmakt i komplekse konflikter*. Notater under forelesning i rammebetingelser for sivilmilitært samarbeid, modul i masterstudiet ved Forsvarets Stabsskole. Oslo: Forsvarets Stabsskole, 27. august 2008.
- Nytrøen, Johannes (2009), Oberst. Stabsoffiser i Hærstaben under utvikling av FIST/H og prosjektoffiser i Prosjekt Jupiter. Uttalelse i forbindelse med telefonsamtale 8. mai 2009.

## Vedlegg 1 – Informasjon til respondenter

### Innledning

Først vil jeg takke for at du stiller opp til intervju. Som intervjuobjekt vil du være med på å danne grunnlaget for utarbeidelsen av min Masteroppgave ved Forsvarets Stabsskole (FSTS). Jeg ønsker ditt bidrag fordi du har tjenesteerfaring på bataljonssjefsnivå, både hjemme i styrkeproduksjonen og i Afghanistan, som er aktuell for min problemstilling.

Jeg sender ut denne informasjonen for å gi deg *den mest vesentlige* informasjonen i forbindelse med intervjuet.

### Kort om oppgaven, tema, tittel og definisjoner

Masteroppgaven inngår som en viktig del av Masterstudiet ved FSTS. Oppgaven er et selvstendig vitenskapelig prosjekt, med et omfang på 50-75 sider. Oppgaven skal leveres for sensur 25. mai 2009.

#### Oppgavens tema

En stor del av Hærens aktivitet og styrkeproduksjon er for tiden innrettet mot å levere bidrag til internasjonale operasjoner. Beslutningsmiljøet i operasjoner, hjemme og ute, er komplekst, og plasserer et stort ansvar på militære sjefers som leder gjennomføringen av disse. Beslutningstageres evne til å ta riktige beslutninger i et slikt operasjonsmiljø opparbeides gjennom trening, erfaring og refleksjon. For at treningen skal være realistisk, må den tilpasses de forhold og de miljøer som Hæren skal operere i.

Det er utfordringer knyttet til relevant og realistisk trening av beslutningstakere. Spørsmålet som derfor kan stilles er om målsetting og fokus hjemme reflekterer behovet for beslutningstaker ute.

Dette bakteppet danner utgangspunktet for oppgaven, nemlig spørsmålet om vi gjør dette på riktig måte.

#### Oppgavens problemstilling er:

*Er treningen hjemme relevant for beslutningstaker i Afghanistan?*

#### Avgrensning

I denne oppgaven vil jeg avgrense meg til se på relevans av trening i lys av Hærens Styrker og Brigade Nord hjemme, og operasjoner ute i rammen av ISAF i Afghanistan. Jeg vil konsentrere problemstillingen til beslutningstakere på bataljonsnivå. Videre vil jeg fokusere på beslutningstaking under gjennomføring av operasjoner.

### Gjennomføring

Som avtalt tar jeg sikte på å gjennomføre intervju med deg \_\_\_\_\_. Under intervjuet ønsker jeg å benytte opptaker i den hensikt å få lagret den informasjonen som fremkommer. (Vennligst gi meg beskjed i god tid dersom du ikke ønsker at intervjuet tas opp.) Intervjuet vil bli transkribert i sin helhet i etterkant.

Jeg ønsker å bruke dine uttalelser og den informasjonen som kommer frem under intervjuet fritt i arbeidet med Masteroppgaven. Masteroppgaven vil bli offentliggjort, og informasjon fra intervjuet som blir brukt i Masteroppgaven vil kunne knyttes til deg.

All informasjon vil bli behandlet seriøst og med diskresjon. Dersom noe av informasjonen er gradert er det viktig at jeg blir gjort oppmerksom på det, slik at jeg kan behandle det deretter.

## Forberedelser

Ubyttet av intervjuet blir størst dersom du bruker litt tid på forberedelser før vi gjennomfører samtalen. Jeg vil derfor be deg om at du før intervjuet reflekterer rundt punktene under;

Forut for intervjuet vil jeg be deg tenke på, og beskrive minst (noter gjerne, slik at det blir enklere å huske under intervjuet);

- 10 typiske beslutninger som du som bataljonssjef tok under operasjoner i treningen hjemme (styrkeproduksjon)
  - Hva karakteriserte beslutningssituasjonen og operasjonsmiljøet?
  - Hvilke hensyn måtte du ta?
  - Beskriv andre aspekter av interesse
- 10 typiske beslutninger som du som bataljonssjef tok under operasjonen i Afghanistan
  - Hva karakteriserte beslutningssituasjonen og operasjonsmiljøet?
  - Hvilke hensyn måtte du ta?
  - Beskriv andre aspekter av interesse

Disse beslutningene vil vi samtale rundt under intervjuet.

Nedenfor har jeg listet andre områder som jeg kommer til å berøre under intervjuet, uten at dette krever spesielle forberedelser av deg:

- Beskrivelse av treningskontekst hjemme i rammen av Brigade Nord
- Beskrivelse av operasjonskontekst i Afghanistan
- Opplevde utfordringer som beslutningstaker
- Utdanningsstøtte i treningen, med fokus på bataljonssjef som beslutningstaker
  - Veiledning og oppfølging
- Utfordringer knyttet til relevant trening av bataljonssjefer for Afghanistan.

## Kontaktinformasjon

Jeg kan nås på mobiltelefonnummer: 469 62 970 eller på e-post. Mine e-postadresser er:

[htrettenes@fss.mil.no](mailto:htrettenes@fss.mil.no)

[h.trettenes@c2i.net](mailto:h.trettenes@c2i.net)

Jeg kan også kontaktes på FisBasis. Under prosjektet jobber jeg mye på hjemmekontor, og har derfor ikke muligheten til å sjekke denne kontoen daglig.

## Vedlegg 2 – Intervjuguide

### Innledning

#### Hensikt

I forbindelse med et masterstudium i regi av FSTS jobber jeg med en undersøkelse som omhandler om trening hjemme er relevant for operasjoner i Afghanistan. Undersøkelsen er avgrenset til bataljonssjefsnivå i Hærens Styrker/Brigade Nord og militær dynamisk beslutningstaking. Hensikten med intervjuet er å få beslutningstakere til å beskrive beslutningskontekst i trening hjemme og i ISAF-operasjoner i Afghanistan. Gjennom å analysere og systematisere dette empirisk materiale i lys av teori, er det meningen å kunne si noe om oppgavens problemstilling, om treningen hjemme er relevant for beslutningstakere ute.

Jeg jobber ut fra følgende problemstilling:

***Er treningen hjemme relevant for beslutningstaker i Afghanistan?***

#### Intervjuform/samtykke

Jeg ønsker å bruke dine uttalelser, og den informasjonen som kommer frem under intervjuet fritt i arbeidet med masteroppgaven. Masteroppgaven vil bli offentliggjort og informasjon fra dette intervjuet, som blir brukt i masteroppgaven vil kunne spores tilbake til deg.

Jeg ønsker å bruke opptaker under intervjuet. Opptaket vil bli skrevet ned i sin helhet i ettertid. Er dette greit for deg? (Dette gir også mulighet til gjennomlesning i ettertid for eventuelle korrigeringer.)

All informasjon vil bli behandlet seriøst og med diskresjon. Dersom noe av informasjonen er gradert er det viktig at jeg blir gjort oppmerksom på det, slik at jeg kan behandle det deretter.

Tidsrammen for intervjuet er satt til en time og et kvarter.

### Spørsmål

#### Oppvarming

1. Kan du kort fortelle hvilken avdeling du har vært bataljonssjef for i Norge, og hvilken oppgave denne avdelingen har i Brigaderammen?
2. Kan du gi en kort og grov beskrivelse av din tjenesteerfaring og bakgrunn, forut for jobben som bataljonssjef i Afghanistan.
  - Generell erfaring – antall år, type tjeneste og erfaring
  - Antall misjoner i internasjonal tjeneste, og funksjon i disse
  - Relevant utdanning (skoler og kurs, inn- og utland)
3. Kan du gi en kort beskrivelse av misjonen hvor du var bataljonssjef, tidsrom, sted i Afghanistan, enheten og oppdraget?

#### Beskrivelse av beslutningskontekst under operasjoner i treningen hjemme

4. Kan du beskrive hva som kjennetegner treningen hjemme, og hvordan treningen for din bataljon gjennom et utdanningsår var lagt opp?
  - Hva fokuseres det i hovedsak på?
5. Kan du beskrive operasjons- og beslutningsmiljøet i treningen hjemme?
  - Forskjellsmatrise
    - *Politiske og militære rammer*
    - *Operasjonsmiljø*
    - *Ledelse og beslutningstaking*

6. Kan du beskrive noen typiske beslutninger du har tatt under operasjoner i treningen hjemme?
  - *Hva karakteriserte beslutningssituasjonen*
  - *Hvilke hensyn måtte du ta*
  - *Beskriv andre aspekter av interesse*
  - *Forskjellsmatrise*
7. Hvilke utfordringer har du hatt som beslutningstaker i denne konteksten?
8. Kan du kort beskrive rammene for og gjennomføringen av egen operasjonsspesifikk trening?
  - Lengde, fokus og innhold for beslutningstaker
  - Hvordan vil du beskrive denne treningen?
  - Reiste du ut med egen avdeling, eller var den satt sammen av ulike bidrag fra forskjellige avdelinger?

#### Beskrivelse av beslutningskontekst under operasjoner i Afghanistan.

9. Kan du beskrive hva som kjennetegnet operasjonsmiljøet/beslutningsmiljøet (ditt) i Afghanistan?
  - Forskjellsmatrise
    - *Politiske og militære rammer*
    - *Operasjonsmiljø*
    - *Ledelse og beslutningstaking*
10. Kan du beskrive noen typiske beslutninger du tok under operasjoner i Afghanistan?
  - *Hva karakteriserte beslutningssituasjonen*
  - *Hvilke hensyn måtte du ta*
  - *Beskriv andre aspekter av interesse*
  - *Forskjellsmatrise*
11. Hvilke utfordringer hadde du som beslutningstaker i denne konteksten?
  - I hvilken grad var du forberedt på de utfordringene du støtte på?
  - Hvilke typer utfordringer var mest fremtredende?

#### Utdanningsstøtte - fokus bataljonssjef

12. Har du som bataljonssjef hatt veiledning (mentor), oppfølging og faglig sparring som bataljonssjef?
  - *Hva har dette gitt deg som sjef, evt har du savnet dette?*
13. Har du hatt slik veiledning/oppfølging i sjefsstillinger på lavere nivå?
14. Opplevde du at du hadde en arena for refleksjon, veiledning og erfaringsoverføring i Afghanistan?
15. Har du hatt en slik arena i treningen hjemme?
  - *Hva kan bataljonssjefen selv gjøre for å finne en slik arena for refleksjon?*
  - *Lære av hverandre og kvalitetssjekk av egne mentale modeller.*
16. Hva har Hærens Taktiske treningssenter gitt deg trening i som beslutningstaker?

- *Hvordan kan denne kapasiteten utnyttes bedre?*

### **Norsk praksis – norsk policy**

17. Hvilke overordnede utdanningsdokumenter forholdt du deg til som bataljonssjef hjemme?
18. Hvilke målsettinger var styrende for den operasjonsspesifikke treningen?

### **Avslutningsvis - analyse fra respondentene**

19. Mener du at treningen hjemme forberedte deg som beslutningstaker i nødvendig grad for operasjonen i Afghanistan?
20. Hva er det du føler det blir fokusert for lite på i treningen hjemme?
21. Basert på dine erfaringer, hvilke utfordringer anser du å være de største når det gjelder trening av bataljonsjefer i Hæren?
  - Hva mener du Hæren bør gjøre for å utdanne bedre beslutningstakere i Afghanistan?
22. Kan du beskrive de viktigste forskjellene i beslutningsmiljøet hjemme og ute?
  - *Interessant å se om de peker på de samme tingene som analysen kommer frem til?*
23. Hva var gevinsten i Afghanistan av å ha trent på det verst tenkelige – høyintensitetsscenario?
24. Hva slags type kompetanse/trening trenger man som beslutningstaker i Afghanistan?
25. Hva i din trening og erfaringsbakgrunn anser du som viktigst ifht å fatte beslutninger i Afghanistan?

### **Avslutning**

26. Er det noe du ønsker å legge til, ytterligere kommentere eller presisere før vi er ferdig med intervjuet?

Dersom jeg oppdager noe jeg ønsker at du utdyper utover det som er gjort i intervjuet, håper jeg det er mulig å få til via telefon eller mail.

Takk!

### Vedlegg 3 – Respondentoversikt

<b>Respondentoversikt</b>					
<b>Benevning i oppgave</b>	<b>Respondent</b>	<b>Grad</b>	<b>Sjef avdeling hjemme</b>	<b>Sjef avdeling Afghanistan</b>	<b>Intervjuinformasjon</b>
<b>BG3-1</b>	Odlo, Yngve	Oberst	Panserbataljonen, 010802 - 140504	BG-3, Kabul, 150504 - 310105	Intervjet av Harald Trettenes i Oslo 4. februar 2009
<b>BG3-2</b>	Sørra, Rune	Oberstløytnant	Panserbataljonen, 140504 - 150505	BG-3, Kabul, 130705 - 150106	Intervjet av Harald Trettenes i Oslo 3. februar 2009
<b>PRT-1</b>	Siljebråten, Bjørn Arild	Oberstløytnant	Artilleribataljonen, 220405 - 041205, 190606 - 250607	PRT Meymaneh, 121205 - 120606	Intervjet av Harald Trettenes i Troms 10. februar 2009
<b>PRT-2</b>	Sommerseth, Leif Petter	Oberst	Ingeniørbataljonen, 161203 - 020606	PRT Meymaneh, 120606 - 121206	Intervjet av Harald Trettenes i Oslo 5. februar 2009
<b>PRT-3</b>	Opprud, Arne	Oberst	Etterretningsbataljonen, 120605 - 030107	PRT Meymaneh, 121206 - 120607	Intervjet av Harald Trettenes i Oslo 6. februar 2009
<b>QRF-1</b>	Johannessen, Odin	Oberst	Kavaleribataljonen, 0302 - 0504 Telemarkbataljon 0604 - 0906	QRF RC-N, 150206 - 180706	Intervjet av Harald Trettenes i Oslo 6. februar 2009
<b>QRF-2</b>	Brenden, Tore	Oberstløytnant	2.Bataljon, 010805 - 100606	QRF, RC-N, 180706 - 230107	Intervjet av Harald Trettenes i Oslo 6. februar 2009
<b>QRF-3</b>	Haukland, Egil Johannes	Major	Panserbataljonen, 150505 - 081206	QRF, RC-N, 081206 - 150807	Intervjet av Harald Trettenes i Troms 9. februar 2009

## Vedlegg 4 – Analyse av kontekstforskjeller

### Innledning

Analysen av datagrunnlaget viser at det er noen forhold som ikke er beskrevet i kontekstmatrisen, som gjennom intervjuene fremstår som viktige. I tillegg skiller beslutningstakere i QRF seg ut på noen sentrale punkter, og QRF er derfor skilt ut med en egen kolonne i operasjonskonteksten i Afghanistan.

Med justeringene synes forskjellsmatrisen generelt å treffe godt. På en skala fra 1-6 hvor 1-3 indikerer dårlig treff og 4-6 indikerer bra treff, ligger punktene i matrisen mellom 4 og 6. I den justerte forskjellsmatrisen er det laget en kolonne for score til høyre. Denne kolonnen gir et bilde av hvor i dette området hovedkarakteristikken av de ulike punktene i matrisen nå ligger i lys av respondentenes beskrivelser, det vil si i hvilken grad den justerte matrisen treffer godt.

Under følger en mer detaljert beskrivelse av forskjellene enn det som er gjengitt i undersøkelsen.

### Justert forskjellsmatrise og score

#### Politiske og militære rammer

Når det gjelder *scenario* beskriver respondentene at treningen hjemme hovedsakelig foregår i et høyintensitetsscenario, men at den også har innslag av andre typer scenarier. Dette samsvarer med Hærens utdannings- og treningsmodell. Respondentene beskriver også scenariet i Afghanistan som lavintensivt i hovedsak, med innslag av høyintensitet. Disse momentene om scenario støtter matrisen. Score: 5.

Den *overordnede strategien* for Hæren i treningen hjemme beskrives i kontekstmatrisen som en militær tilnærming og ramme. I Afghanistan beskrives den som en helhetlig sivilmilitær tilnærming. Empirien bekrefter at den overordnede tilnærmingen er forskjellig hjemme og ute. For respondentene i QRFen viser imidlertid analysen at de i større grad opererte i en tilnærmet ren militær ramme også ute. Score: 5.

Respondentene sier lite om *målsetting og slutttilstand* i treningen hjemme som matrisen beskriver som klart definert. Et vesentlig trekk ved en høyintensiv militær operasjon er at en klar målsetting og slutttilstand defineres for hver operasjon. Analysen viser at respondentenes opplevelser av det overordnede oppdraget i Afghanistan er å skape sikkerhet, og slik bidra til utvikling og et bedre styresett. Utover dette må man selv i stor grad definere oppdraget etter beste evne, noe som kan tolkes som at oppdraget er overordnet og diffust. QRF sin hovedoppgave var å støtte militære styrker i Nord-Afghanistan ved farlige situasjoner. Dette oppdraget skiller seg derfor noe fra PRT og BG3, ved at det i hovedsak er innenfor en militær kontekst. Målsetting og slutttilstand for deres oppdrag kan derfor sies å være klarere definert. Undersøkelsen bekrefter altså matrisen på dette punktet med delvis unntak av QRF. Score: 5.



I følge matrisen er treningen hjemme i liten grad *monitorert og kontrollert* av overordnet nivå, og i noe grad ute. Dette stemmer med respondentenes erfaringer. De nevner ikke monitorering og kontroll fra overordnet nivå i hjemmekonteksten, mens flere av respondentene nevner at de hadde hatt noe kontakt med dette nivået når de var ute, både gjennom NCC<sup>36</sup> og direkte hjem. Score: 5.

Kontekstmatisen beskriver at *mandat og engasjementsregler* har lite fokus i treningen hjemme, mens dette er viktig ute. Empirien sier ingenting om mandat. Syv av åtte respondenter nevner ikke engasjementsregler i tilknytning til trening hjemme, mens den åttende peker på at han aldri har diskutert dette i treningen hjemme (QRF-3). Flere respondenter, hvorav beslutningstakere fra alle avdelingstypene i Afghanistan, nevner derimot engasjementsregler i forbindelse med operasjoner i Afghanistan. Score: 4.

Når det gjelder *doktrinell forankring og metode* beskriver matrisen at dette er veldefinert i treningen hjemme, mens den ute er udefinert. Empirien underbygger dette for respondentene i PRT og BG3, mens det samme ikke kan sies om respondentene i QRF. Score: 5.

Empirien støtter at det er forskjeller i *organisasjon* hjemme og ute når det gjelder PRT og QRF. For respondentene i BG3 er bataljonsorganisasjonen tilsynelatende lik i de to kontekstene.

På tross av forskjeller i organisasjon indikerer analysen at det er likheter med hensyn til støtte- og funksjonsområder<sup>37</sup> hjemme og ute. Score: 4.

Forskjellsmatisen viser at *oppdragstype og opptreden* hjemme i hovedsak er knyttet til konvensjonelle oppdragstyper, mens det ute er mer ukonvensjonelle oppdrag. Empirien indikerer at dette stemmer. Score: 5.

*Frihet til operativ risiko* for beslutningstaker beskrives i kontekstmatisen som stor hjemme, og liten ute. Fordi risikofaktoren bare teoretisk er til stede hjemme, kan det være problematisk å skape en følelse av at trusselsituasjonen er reell. Fordi trusselsituasjonen ikke oppfattes som reell, kan man ta seg større operative friheter i treningen hjemme. Analysen viser at det 1) generelt er fokus på risiko og sikkerhet både hjemme og ute, og 2) at trusselen hjemme oppleves som en teoretisk størrelse, mens risikoen ute er iboende i oppdraget. Begge forhold gjør at man forholder seg til risiko på en annen måte ute enn hjemme. Analysen viser videre at man 3) i treningen hjemme har en mulighet til å velge bort risiko i større grad enn ute, eksempelvis gjennom å opprette en sikkerhetsorganisasjon. Risikofokuset hjemme er dessuten 4) knyttet mer til safety enn security. Score: 5.

---

<sup>36</sup> NCC: National Contingent Commander

<sup>37</sup> Funksjonsområder: Funksjonsområder i denne sammenheng omtales av respondentene som Forward Air Controllere (FAC), sanitet, ingeniør, etterretning, logistikk og kommando og kontroll.

## Operasjonsmiljø

Operasjonsmiljøet er i matrisen delt inn i aktører, fiendtlige og ikke-fiendtlige, samt fysisk miljø. Kulturforståelse er også en viktig faktor når vi snakker om operasjonsmiljøet.

Når det gjelder *aktørforståelse* bekrefter intervjuene at det i treningen hjemme er et lite antall aktører og at antallet ute er mange. I tillegg bekrefter de at det er forhold knyttet til forståelse av aktørene som er utfordrende. Score: 5.

Analysen viser videre at forståelsen av den afghanske *kulturen* er liten. Dette underbygger forskjellsmatrisen. Score: 6.

Når det gjelder *fiendtlige aktører* beskriver respondentene motstanderen ute som irregulær og fiendens fremste linjer som uklar, mens treningskonteksten hjemme i hovedsak kjennetegnes av regulære styrker som det er enklere å definere. Dette stemmer med forskjellsmatrisen. Score: 5.

Forskjellsmatrisen viser at *situasjonsbildet* er gitt som ett overordnet bilde hjemme, mens det overordnede situasjonsbildet ute er fragmentert. Score: 5.

*Ikke-fiendtlige aktører* deles i kontekstmatrisen inn i militære, afghanske sikkerhetsstyrker og sivile. Empirien underbygger i stor grad det som er beskrevet som forskjeller og spesifiseres som følger.

Et forhold som nevnes av flere, gjelder *interaksjonsnivå*, det vil si hvem man skal ha kontakt med og på hvilket nivå man skal samhandle i Afghanistan. Respondentene nevner ikke dette momentet i forbindelse med treningen hjemme. Hjemme er det en militær ramme, og man holder seg i hovedsak innenfor denne. Ute er det en sivilmilitær virkelighet, og interaksjonsnivået beskrives som mer uklart og ukjent. Dette gjelder først og fremst for PRT og BG3, mens for QRF er rammen ute fortsatt mer lik rammen hjemme. Score: 5.

Betydningen av *fagmiljø* og *faglig sparring* i treningen hjemme var respondentene relativt samstemte om. Flere nevner at de hadde mulighet for faglig sparring med brigadesjef og fem av åtte respondenter nevner bataljonssjefsforumet som en viktig arena i treningskonteksten hjemme. Dette står i motsetning til hva man opplever i Afghanistan. Der opplever man at det mangler et operativt fagmiljø og et kollegium for beslutningstakere på samme nivå og oppover. Score: 5.

Intervjuene underbygger at *militære styrker* hjemme hovedsakelig opererer i en nasjonal ramme, mens den militære rammen ute er beskrevet som flernasjonal. Videre bekrefter intervjuene at de norske og utenlandske avdelingene i PRT og BG3 ikke var samtrent før de reiste ut. Ingen av respondentene hadde heller møtt underlagte sjefer før de møtte i Afghanistan. Matrisen beskriver videre at det militære samarbeidet hjemme er preget av at man er samtrent, har tette relasjoner, samt lik kultur og rutiner. Ute er det større kompleksitet knyttet til militært samarbeid gjennom

at rammen er flernasjonalt, man er ikke samtrent, man mangler personlige relasjoner og det er forskjeller i kultur og rutiner. Score: 5.

Når det gjelder afghanske sikkerhetsstyrker viser forskjellsmatrisen at kontakten med afghanske sikkerhetsstyrker er *fraværende* hjemme, men *til stede* ute. Intervjuene bekrefter at det var tett kontakt mellom de norske bidragene i ISAF-styrkene og ANSF. Mengde og type kontakt varierte noe mellom PRT, BG3 og QRF. Opp mot ANSF er man heller ikke samtrent hjemme. Respondentene beskriver samvirket med disse aktørene som dårlig definert, og man måtte finne ulike, enkle løsninger på det. Score: 5.

Forskjellsmatrisen viser at konteksten i Afghanistan involverer stor kontakt med *sivile myndigheter* for PRT. Score: 5.

Når det gjelder sivilbefolkningen var det stor kontakt for PRT og BG3. QRF skiller seg ut med kun noe grad av kontakt med sivilbefolkningen. Den støtter også at høyintensitetstrening hjemme ikke involverer kontakt med sivilbefolkningen i særlig grad. Score: 5.

Intervjuene bekrefter videre at statlige og ikke-statlige organisasjoner var til stede i misjonsområdet. Foruten UNAMA er det ingen som uttrykker at de jobbet noe særlig opp mot slike organisasjoner, med unntak av en respondent. Score: 5.

Gjennomgangen av intervjuene bekrefter matrisen på punktet om at respondentene har begrenset erfaring med det *fysiske miljøet* ute. Score: 6.

### Ledelse og beslutningstaking

Empirien bekrefter forskjellsmatrisen når det gjelder at *fokuset på operativ beslutningstaking* er begrenset til en liten del av hverdagen hjemme. Ute er det tvert i mot fokus på operativ beslutningstaking hele tiden. I tillegg bekreftes at respondentene har mye *erfaring* knyttet til et høyintensitetsscenario, mens erfaringen i en lavintensiv COIN-operasjon er liten. På disse to punktene blir score: 5.

Hovedinntrykket av intervjuene er videre at *sjefens plassering* i stor grad er fremme i operasjoner hjemme.<sup>38</sup> Ute leder respondentene i PRT og QRF i stor grad bakfra/i leir, med unntak av respondentene i BG3. Score: 4.

*Tid og refleksjon i beslutningsprosessen* beskrives også som forskjellig hjemme og ute. Antall beslutninger hjemme er høyere enn antallet ute, og det er forskjeller i type beslutninger. Tidspunkt for når beslutninger fattes er ulikt, og ute tas beslutninger i stor grad før operasjoner, mens de hjemme i større grad tas under gjennomføringen. Beslutningene beskrives som tunge og

---

<sup>38</sup> Det er ett unntak som er knyttet til en type avdeling hjemme, hvor ledelse også utøves bakfra.

kritiske hjemme, og som mindre kritisk ute. I Afghanistan tas de ofte i forbindelse med avvik og justering av eksisterende planer ute. Score: 5.

Det er også forskjeller mellom hjemme- og utekontekst med hensyn til bruk av ledertøtte. Score: 4.

## Vedlegg 5 – Beskrivelse av ISAF og norske bidrag i Afghanistan

Informasjonen i dette vedlegget er hentet i sin helhet fra to artikler på Forsvarets internett portal, [www.mil.no](http://www.mil.no).

### Overordnet nivå

#### International Security Assistance Force (ISAF)

Norske bidrag er i Afghanistan gjennom NATO-ledede ISAF. Styrken ble opprettet 6. desember 2001 etter et vedtak i FNs sikkerhetsråd. ISAF er i Afghanistan etter anmodning fra afghanske myndigheter.

ISAF er en stabiliserings- og sikkerhetsstyrke, noe som innebærer at styrkene er i Afghanistan for å hjelpe det afghanske folk, ikke for å styre dem. På sikt er målet at afghanske myndigheter og det afghanske folk selv skal ta ansvaret for egen sikkerhet og utvikling, slik at den internasjonale stabiliserings- og sikkerhetsstyrken kan reduseres, og til slutt trekkes helt ut (Forsvaret 2009).

#### Regionkommando Nord (Regional Command – North, RC-N)

Hovedkvarteret for ISAF-styrkene i Nord-Afghanistan ligger i Mazar-e Sharif. Regionkommando nord (RC-N) er en av ISAFs fem regionale kommandoer i Afghanistan og er under tysk ledelse. RC-N er direkte underlagt øverstkommanderende for ISAF og fører kommando over alle Nato- styrkene i nordregionen. RC-N fører blant annet kommando over utrykningsstyrken (QRF) så lenge den er stasjonert innenfor RC-Ns ansvarsområde.

I tillegg fører RC-N kommando over de fem PRT-ene: det norskledede PRT Meymaneh, de tysklede PRT Kunduz og PRT Feyzabad, det svenskledede PRT Mazar-e Sharif og det ungarske PRT Pol-e Khomri (Forsvaret 2008).

### Norske styrkebidrag

#### Provincial Reconstruction Team – Meymaneh (PRT MM)

PRT som konsept er små enheter bestående av militære ISAF-styrker og sivile aktører som FN og lokale- eller internasjonale hjelpeorganisasjoner. PRT jobber med å kartlegge samfunnene i provinsene, vise tilstedeværelse og informere lokalbefolkningen om valg og andre viktige hendelser. PRTs hovedfunksjon er å understøtte det valgte sentralstyret i Kabul, den afghanske nasjonale hæren (ANA) og det afghanske nasjonale politiet (ANP) og å bistå disse i utviklingen av provinsene. PRT er også en viktig institusjon i arbeidet for avvæpning av illegale bevæpnede grupper, identifisering av narkotikavirksomhet og svekkelse av makten til regionale krigsherrer.

Det sivile elementet i det norskledede PRT Meymaneh består av politiske rådgivere, politi og utviklingsrådgivere. Deres oppgave er å støtte demokrati- og samfunnsutvikling innenfor sine fagfelter. De samarbeider tett med afghanske myndigheter og internasjonale organisasjoner på

flere nivåer. Det militære elementet støtter aktivt opp om de sivile rådgiverne og deres oppgaver. Dette innebærer blant annet å bidrag til den grunnleggende sikkerheten i området, støtte ANP og ANA, og gi støtte til myndighetene i planleggingen og gjennomføringen av drift og operasjoner.

PRT MM består i dag av om lag 400 ISAF-soldater fra Norge og Latvia. Norge har bidratt i PRT-sammenheng siden sommeren 2004 og tok over rollen som ledende nasjon i PRT MM fra britene 1. september 2005

Det norske bidraget består blant annet av Military Observation Teams (MOT). Disse lagene observerer situasjonen i hele provinsen, og formidler informasjon. De opererer over lange perioder på egen hånd ute i felt, og deres oppgave er å være bindeledd ut til forskjellige deler av befolkningen på distriktsnivå. De har blant annet kontakt med landsbyråd, lokalpolitikere og politi (Forsvaret 2008).

### **Quick Reaction Force (QRF) – Hurtig utrykningsstyrke**

Norge var ansvarlig for utrykningsstyrken i Nord-Afghanistan i fra 15. mars 2006 til sommeren 2008, med oppdrag om å komme allierte styrker til unnsetning i krisesituasjoner. Avdelingen besto i hovedsak av norsk personell, med unntak av et latvisk EOD-lag (eksplosivrydding). Styrkens hovedinnsettingsområde var primært Nord-Afghanistan, men den kunne i prinsippet også bli brukt i andre deler av Afghanistan i spesielle situasjoner. Utrykningsstyrken hadde hovedbase i Mazar-e Sharif (MES), og kom etter hvert under kommando av Regionkommando Nord.

Styrkens hovedoppdrag var å støtte de fem PRT-ene i Nord-Afghanistan, og styrken samarbeidet tett med disse. QRF-en var primært oppsatt og utrustet til å operere som en innsatsmobil styrke. Den var utrustet med pansrede og upansrede feltvogner, og stormpanservogner av typen CV9030N (Forsvaret 2009).

### **Battle Group 3 (BG3)**

Norge ledet ISAFs Battle Group 3 fra juli 2004 til januar 2006. Den norskledede Battle Group 3 (BG-3) var en bataljonsstørrelse som inngikk organisatorisk i Kabul Multinasjonale Brigade (KMNB) i ISAF. Avdelingen besto ved terminering i desember 2005 av en multinasjonal bataljonsstab, tre kompanieheter fra Norge, og utenlandske kompanieheter fra Italia og Ungarn. I tillegg besto avdelingen av et latvisk EOD-lag (eksplosivrydding).

Hovedoppgaven til bataljonsstridsgruppen var å støtte den afghanske regjeringen i arbeidet med å skape en sikrere hverdag for befolkningen i Kabul provins. BG3 hadde ansvaret for elleve politidistrikter, noe som omfatter hele den vestre delen av Kabul by. De utførte sine patruljer i samarbeid med lokalt politi og afghanske militære styrker (Forsvaret 2008).