

## **Øyeblikksbeslutninger i strid**

*Hva karakteriserer øyeblikksbeslutninger tatt i strid?*

—

**Frode Nakken**

*Masteroppgave i erfaringsbasert master i ledelse – mai 2016*

## **Forord**

Denne masteroppgaven markerer slutten på mitt masterstudium i ledelse. Å skrive en masteroppgave er en lang og krevende prosess, og jeg bestemte meg tidlig for å velge et tema som interesserte meg. Som offiser i Forsvaret er beslutningstaking i strid et interessant tema, og gjennom arbeidet med denne oppgaven har jeg lært mye, og fått flere nye perspektiver på både ledelse og beslutningstaking.

Takk til min veileder førsteamanuensis Baard Herman Borge for konstant oppmuntring, og god veiledning gjennom hele prosessen med å skrive denne oppgaven.

Jeg vil også takke mine respondenter som har stilt villig opp og har bidratt med sine personlige erfaringer og synspunkter og som dermed har gjort denne oppgaven mulig.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min familie, spesielt min kone Silje, for forståelse og tålmodighet når jeg har brukt mange ettermiddags- og kveldstimer på å lese faglitteratur og mitt arbeid med skole og oppgaveskriving dette året.

Quantico 31. Mai 2016

Frode Nakken

## Sammendrag

Tema for denne oppgaven er øyeblikksbeslutninger tatt i strid. Jeg har benyttet meg av beslutningsteori for å få et bedre innblikk i hvordan beslutninger tas. Målet med oppgaven er å undersøke hva som karakteriserer øyeblikksbeslutninger tatt i strid. Hovedteoriene som er brukt i denne oppgaven er trekk-gjenkjenningsmodellen til Gary Klein og Mica Endsleys teori om situasjonsbevissthetens rolle i beslutningstaking.

Oppgaven har en kvalitativ tilnærming. Som metode for innsamling av data har jeg benyttet dybdeintervjuer med et utvalg på fem respondenter.

Respondentene beskriver deres opplevelse av ulike situasjoner hvor de har tatt øyeblikksbeslutninger i strid. Respondentene beskriver at de tar beslutninger som faller under naturalistisk beslutningstaking, og som følger trekk-gjenkjenningsmodellen. Videre forklarer respondentene om betydningen av situasjonsbevissthet for beslutningstaking. Erfaring, riktig trening og forberedelse er også viktige elementer som har satt respondentene i stand til å ta gode øyeblikksbeslutninger i strid.

Mine funn viser viktigheten av trening som legges opp må være realistisk, ikke være skriptet, og treningen må legges opp på en slik måte at beslutningstakeren må ta beslutninger raskt. Under trening må det stimuleres til å ta avgjørelser selv om man ikke har all informasjon tilgjengelig. Videre må treningen skje i et miljø som tillater at beslutningstakeren gjør feil. For å gjøre beslutningstakeren best mulig i stand til å ta øyeblikksbeslutninger må det også være en stor bredde i de ulike situasjonene og scenarioene som beslutningstakeren står overfor, for å kunne kjenne igjen trekk eller mønster fra disse situasjonene når beslutningstakeren kommer opp i en øyeblikksbeslutningssituasjon i strid.

Militære enheter som forbereder sine beslutningstakere på denne måten, vil etter alt å dømme ha en større sjanse til å lykkes når de må ta øyeblikksbeslutninger i strid.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2	PROBLEMSTILING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	1
1.2.1	<i>Oppgavedesign</i>	2
1.2.2	<i>Avgrensning</i>	2
1.3	OPPGAVENS STRUKTUR	2
<b>2</b>	<b>TEORETISK RAMMEVERK</b>	<b>4</b>
2.1	BESLUTNINGSTAKING	4
2.1.1	<i>Analytisk beslutningsteori</i>	4
2.1.2	<i>Naturalistiske beslutninger</i>	6
2.2	TREKKGJENKJENNELSESMODELLEN	7
2.3	RASJONALT VALG VERSUS TREKKGJENKJENNING	10
2.4	SITUASJONSBEVISSTHET	12
2.5	SITUASJONSBEVISSTHET OG BESLUTNINGSTAKING	14
2.6	HYPOTESER	16
2.6.1	<i>Hypotese 1: Beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger i strid vil ha naturalistiske trekk</i>	16
2.6.2	<i>Hypotese 2: Beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger i strid vil ta beslutningen ved bruk av trekkgjennkjenningsmodellen</i>	16
2.6.3	<i>Hypotese 3: Situasjonsbevissthet er viktig for å ta øyeblikksbeslutninger i strid</i>	17
2.6.4	<i>Hypotese 4: Erfaring, riktig trening og forberedelse har stor betydning for evnen til å ta øyeblikksbeslutninger i strid</i>	17
<b>3</b>	<b>METODE</b>	<b>18</b>
3.1	VALGT METODE	18
3.2	UTVELGELSE AV RESPONDENTER	18
3.2.1	<i>Bredde og variasjon</i>	18
3.2.2	<i>Informasjon</i>	19
3.3	INNSAMLING AV DATA	19
3.4	ETISKE ASPEKTER	20
3.5	ANALYSE AV DATA	20
3.5.1	<i>Beskrivelse og dokumentasjon</i>	20
3.5.2	<i>Innholdsanalyse</i>	21
3.6	METODE KRITIKK	21
3.6.1	<i>Intern gyldighet (validitet)</i>	21
3.6.2	<i>Ekstern gyldighet (overførbarhet)</i>	22
3.6.3	<i>Pålitelighet</i>	22
3.7	EGEN KJENNSKAP TIL TEMAET	23
<b>4</b>	<b>ANALYSE OG DRØFTING</b>	<b>24</b>

4.1	HYPOTESE 1: BESLUTNINGSTAKERE SOM TAR ØYEBLIKKSBESLUTNINGER I STRID VIL HA NATURALISTISKE TREKK.....	24
4.1.1	<i>Oppsummering</i> .....	26
4.2	HYPOTESE 2: BESLUTNINGSTAKERE SOM TAR ØYEBLIKKSBESLUTNINGER I STRID VIL TA BESLUTNINGEN VED BRUK AV TREKKGJENKJENNINGSMODELLEN.....	26
4.2.1	<i>Oppsummering</i> .....	28
4.3	HYPOTESE 3: SITUASJONSBEVISSTHET ER VIKTIG FOR Å TA ØYEBLIKKSBESLUTNINGER I STRID.....	28
4.3.1	<i>Oppsummering</i> .....	32
4.4	HYPOTESE 4: ERFARING, RIKTIG TRENING OG FORBEREDELSE HAR STOR BETYDNING FOR EVNEN TIL Å TA ØYEBLIKKSBESLUTNINGER I STRID.....	32
4.4.1	<i>Oppsummering</i> .....	35
4.5	FELLESTREKK.....	35
4.5.1	<i>Drill</i> .....	35
4.5.2	<i>Kvalitet på avgjørelsen</i> .....	37
4.6	ANDRE FUNN.....	39
4.6.1	<i>Søvn</i> .....	39
4.6.2	<i>Friksjon</i> .....	40
<b>5</b>	<b>AVSLUTNING OG KONKLUSJON</b> .....	<b>41</b>
5.1	HYPOTESE 1: BESLUTNINGSTAKERE SOM TAR ØYEBLIKKSBESLUTNINGER I STRID VIL HA NATURALISTISKE TREKK.....	41
5.2	HYPOTESE 2: BESLUTNINGSTAKERE SOM TAR ØYEBLIKKSBESLUTNINGER I STRID VIL TA BESLUTNINGEN VED BRUK AV TREKKGJENKJENNINGSMODELLEN.....	41
5.3	HYPOTESE 3: SITUASJONSBEVISSTHET ER VIKTIG FOR Å TA ØYEBLIKKSBESLUTNINGER I STRID.....	42
5.4	HYPOTESE 4: ERFARING, RIKTIG TRENING OG FORBEREDELSE HAR STOR BETYDNING FOR EVNEN TIL Å TA ØYEBLIKKSBESLUTNINGER I STRID.....	42
5.5	ANDRE FUNN.....	42
5.6	OPPSUMMERING.....	42
5.7	PRAKTISKE IMPLIKASJONER: HVILKEN BETYDNING HAR FUNNENE?.....	43
<b>6</b>	<b>LITTERATURHENVISNING</b> .....	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>47</b>
7.1	INTERVJUGUIDE.....	47
7.2	INFORMASJONSSKRIV.....	49
	<b>FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKTET</b> .....	<b>49</b>

## **Figurliste**

Figur 1: Trekkgjenningsmodellen (Klein, 1998, s.25) .....	8
Figur 2: Integrert versjon av trekkgjenningsmodellen (Klein, 1998, s.27) .....	10
Figur 3: Situasjonsbevissthet (Endsley & Jones, 2012, s.11).....	12
Figur 4: Situasjonsbevissthet i dynamisk beslutningstaking (Endsley & Jones, 2012,s.15)....	15

# 1 Innledning

## *1.1 Bakgrunn for valg av tema*

Jeg jobber i Forsvaret og har min bakgrunn fra Kystjegerkommandoen. Våren 2012 var jeg leder for et team som skulle deployere til Afghanistan. Forut for deployeringen skulle vi gjennomføre en lengre taktisk øvelse, der vi skulle bli evaluert og sertifisert for å reise ut som ett team. Denne avsluttende øvelsen er bygd opp rundt en rekke situasjoner vi potensielt kan bli utsatt for under vår deployering. Instruktørene og de som arrangerer øvelsen, og som er våre nærmeste veiledere har enten nettopp vært i Afghanistan, eller innehar en bred bakgrunn fra Afghanistan i vårt operasjonsområde, for å kunne forberede oss på det som kan vente oss under deployeringen.

På denne tiden har jeg påbegynt mitt masterstudium i ledelse, men har ennå ikke bestemt meg for hva jeg ønsker å skrive om. Underveis i øvelsen slår det meg, i mange av scenarioene som gjennomføres så må jeg som leder ta viktige beslutninger raskt. Det som preger disse beslutningene er jeg må ta en beslutning uten å kjenne til alle faktorene som påvirker beslutningen, beslutningen tas i løpet av relativt kort tid, beslutningen vil potensielt ha en stor konsekvens, enten for mine teammedlemmer, andre vi samarbeider med, sivile eller meg selv. Dersom jeg beslutningen jeg tar er feil, så kan det potensielt føre til at mine nærmeste teammedlemmer, eller andre som er innblandet i denne situasjonen mister livet.

Våren og sommeren 2010 var personell fra Kystjegerkommandoen innblandet i harde kamper, og avdelingen hadde personell som ble såret, samt at vi også mistet kjære kollegaer i kamp. Med dette som bakteppe så begynner jeg å reflektere nærmere over hvorfor jeg tar de avgjørelsene jeg gjør, og på hvilket grunnlag er det jeg egentlig tar beslutninger. Under disse refleksjonene så bestemmer jeg meg for at det er dette ønsker jeg å lære mer om, og jeg dedikerer derfor masteroppgaven min til å lære mer om øyeblikksbeslutninger.

## *1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål*

Basert på temaet skissert ovenfor som jeg ønsker å ta for meg, har jeg valgt følgende problemstilling:

***”Hva karakteriserer øyeblikksbeslutninger tatt i strid?”***

For å kunne si noe om hva som påvirker øyeblikksbeslutninger tatt i strid må jeg definere hva jeg mener med øyeblikksbeslutninger og strid. Med øyeblikksbeslutninger menes i denne oppgaven en beslutning som må tas i løpet av relativt kort tid og utfallet av beslutningen er alvorlig, ved at utfallet påvirker liv og død for de som påvirkes av beslutningen.

Med strid, menes i denne oppgaven en situasjon hvor respondentene har deltatt i en operasjon for å løse et oppdrag utenfor en sikker base, og har vært utsatt for påvirkningen fra fienden i den aktuelle operasjonen.

### *1.2.1 Oppgavedesign*

Etter at jeg hadde bestemt meg for hvilket tema, og en foreløpig problemstilling måtte jeg sette meg mer inn i litteraturen før jeg valgte et intensivt eller ekstensivt undersøkelsesopplegg (Jacobsen, 2005, s.87). Jeg har benyttet meg av teori om beslutninger. Etter litteraturgjennomgangen kom jeg frem til at jeg ønsket å få en helhetlig beskrivelse av temaet øyeblikksbeslutninger tatt i strid, så jeg bestemte meg for å benytte meg av et intensivt opplegg (Jacobsen, 2005, s.89), hvor jeg benyttet meg av en kvalitativ metode, og gjennomførte dybdeintervjuer med fem respondenter. Jeg har valgt respondenter fra både USA og Norge, og fra ulike Forsvarsgrener, for å kunne få forskjellige perspektiver på mitt valgte tema.

### *1.2.2 Avgrensning*

I strid vil alle som er involvert ta en eller flere øyeblikksbeslutninger. For å snevre fokus i denne oppgaven så har beslutningstakeren jeg tar for meg i denne oppgaven en lederfunksjon, og må ta øyeblikksbeslutninger som en del av sin lederfunksjon i strid. Videre så er fokuset for oppgaven på den enkelte beslutningstaker, og ikke beslutningstaking som en del av et team.

## **1.3 Oppgavens struktur**

Jeg vil innledningsvis i denne oppgaven gå igjennom teori om beslutninger, som legger et rammeverk for den videre analysen i oppgaven. Til slutt i teorikapittelet vil jeg operasjonalisere problemstillingen ved å formulere fire hypoteser med bakgrunn i teorien.



Deretter vil jeg presentere mine metodiske valg i metodekapittelet. Dernest vil jeg i kapittel fire presentere mine funn, jeg vil analysere og drøfte teorien om beslutninger opp mot det som har kommet frem i intervjuene jeg har gjennomført. Jeg vil ta for meg alle fire hypotesene, før jeg til slutt i kapittel fire vil gå gjennom enkelte andre funn som har relevans opp mot problemstillingen. I kapittel fem vil jeg oppsummere, og komme med mine avsluttende betraktninger i forhold til nytteverdien av det jeg har kommet frem til i denne oppgaven.

## 2 Teoretisk rammeverk

### 2.1 *Beslutningstaking*

Beslutningstaking er definert av Bjørn Helge Johnsen (Ukjent, s.4) som: *"en mental prosess der sluttproduktet er et valg blant flere muligheter"*. I strid så er det viktig for beslutningstakere å ta gode avgjørelser. Tid og usikkerhet er faktorer som har en signifikant påvirkning på hvordan man tar beslutninger. Alle beslutninger i strid må tas i lys av usikkerhet (Schmitt, 1988, s.16). Teoretisk er det mulig å redusere usikkerheten, men dette går på bekostning av tid, som en i en militær setting ofte vil være avgjørende. Det er i hovedsak to perspektiver på hvordan beslutninger kan bli tatt, analytisk beslutninger (normative beslutninger) og naturalistiske beslutninger (intuitive beslutninger).

#### 2.1.1 *Analytisk beslutningsteori*

Analytiske beslutningsteori er teorien om rasjonelt valg. Ifølge denne teorien vil en aktør alltid velge det alternativet som gir best utfall ifølge hans eller hennes ønsker og oppfatninger (Levin & Milgrom, 2004). Beslutningen er basert på logiske slutninger, og problemer løses ofte etter en trinnvis modell (Johnsen, ukjent, s.4). Gary Klein (1998, s.10) beskriver de følgende trinnene en beslutningstaker som følger trinnene i teorien om rasjonelt valg:

- Identifiserer problemet
- Identifiserer hvordan alternativene kan evalueres
- Vekter hvert alternativ i henhold til evalueringskriteriene
- Gir hvert alternativ en verdi basert på vektingen og evalueringskriteriene
- Velger det alternativt som har høyest verdi.

Teorien om rasjonelt valg finnes også i en militær kontekst og beskrives på følgende måte: En beslutning er en rasjonell og systematisk analyseprosess hvor ulike alternativer blir sammenlignet. Hensikten er å identifisere alle mulige valg, analysere disse i henhold til et definert sett av kriterier, angi en verdi for hvert kriterier for hvert mulige valg (enten kvantitativt, eller subjektivt), og deretter velge det valget med den høyeste sammenlagte verdien. I henhold til teorien så vil valget med den høyeste verdien være den optimale løsningen (Schmitt, 1995, s.16). Denne metoden er metodisk, tidkrevende og evne til å analysere er viktigere enn erfaring for å kunne ta gode optimale avgjørelser.

Et annet begrep som brukes om rasjonelt valg er optimering. Irving Janis og Leon Mann (1977, s.21) beskriver optimering på følgende måte: En beslutningsstrategi som er fokusert på optimering har som mål å få ett resultat som har et høyest mulig utbytte. En slik strategi krever at man klarer å anslå verdien av alle mulige utfall eller variabler når det kommer til fordeler og ulemper. Ifølge Janis og Mann (1977, s.25) så er optimeringsstrategien et sett av standarder som beslutningstakere bør søke når man skal ta en beslutning, og ikke nødvendigvis en modell som beskriver hvordan beslutninger faktisk tas.

Janis og Mann (1977, s.11) lister følgende kriterier for å kunne ta en ideell avgjørelse:

- En nøye kartlegging av en bred gruppe av ulike alternative handlinger
- Vurderer hvilke mål som må oppnås
- Gjør en grundig evaluering av kostnader og risiko opp mot fordelene for hvert alternativ.
- Søker konstant etter ny informasjon relevant for evalueringen av alternativene
- Tar til seg ny informasjon eller ekspertvurderinger, også om denne informasjonen eller vurderingen ikke støtter alternativet beslutningstakeren initialt foretrekker.
- Gjør en ny vurdering av de positive og negative konsekvensene av alle kjente alternativer før et endelig valg blir gjort.
- Gjennomfører alternativet som er valgt, og planlegger for eventualiteter som kan oppstå dersom noen kjente usikkerhetsmomenter skulle oppstå.

Janis og Mann (1977, s.11) beskriver videre at dersom en eller flere av disse punktene ikke blir tilfredsstillt, så vil beslutningstakeren få tilbakeslag, og vil kunne angre på avgjørelsen i etterkant.

Herbert Simon videreutviklet teorien om rasjonelt valg. Han kritiserte teorien, og mente at mennesker avviker fra prosessen om rasjonelt valg. Simon innførte begrepet bundet rasjonalitet og beskrev at beslutningstakerne i mange situasjoner ikke evaluerer alle alternativer, men at de vil vurdere et begrenset antall alternativer, for å finne ett som tilfredsstiller beslutningstakeren. Bundet rasjonalitet er også kjent som satisfisering (Collyer & Malecki, 1998, s.7).

Den analytiske beslutningen har flere fordeler: En analytisk beslutning er troverdig, ved at man skal komme til det samme resultatet hver gang. Bakgrunnen for beslutningen er kvantitativ. Den analytiske modellen er generell, og vil kunne fungere i alle situasjoner. Den analytiske beslutningen er omstendelig, og utelater ikke noe, og vil kunne hjelpe personer med lite eller ingen erfaring innen et fagfelt til å kunne ta en god avgjørelse (Klein, 1998, s.29). Hovedargumentet mot den analytiske beslutningsteorien er at den beskriver en idealtilstand for hvordan beslutninger bør tas, og den beskriver ikke hvordan beslutninger faktisk tas.

### 2.1.2 *Naturalistiske beslutninger*

I 1989 ble begrepet "Naturalistic Decision Making (NDM)" (Zsombok, 2009, s.4), eller naturalistisk beslutningstaking først tatt i bruk under en konferanse om beslutningstaking. På 1980 tallet hadde flere forskere brutt med paradigmet som den klassiske beslutningsmodellen beskriver. I løpet av denne tiden hadde disse forskerne begynt å studere hvordan erfarne beslutningstakere faktisk tar beslutninger i reelle situasjoner, eller i eksperiment som opprettholder nøkkelaspekter ved reelle situasjoner. Caroline Zsombok (2009, s.4) har denne definisjonen på naturalistisk beslutningstaking: "*NDM [Naturalistic Decision Making] is the way people use their experience to make decisions in field settings*".

Zsombok forklarer at prosesser og strategier i naturalistisk beslutningstaking skiller seg fra tradisjonell beslutningsforskning på den tiden. Et av funnene var at fokuset i naturalistisk beslutningstaking er på å forstå situasjonen og å oppdatere egen situasjonsbevissthet for en beslutningstaker, fremfor å komme opp med ulike alternativer som kan sammenlignes med hverandre. Zsombok hevder videre at i tradisjonell beslutningsforskning så har det vært forsket på uerfarne forsøksobjekter som gjennomfører beslutninger i et laboratorium, hvor kontekstuelle forhold om situasjonen spiller en begrenset rolle. Den tradisjonelle forskningen har fokusert på kun en del av beslutningstaking, nemlig å velge mellom ulike alternativer.

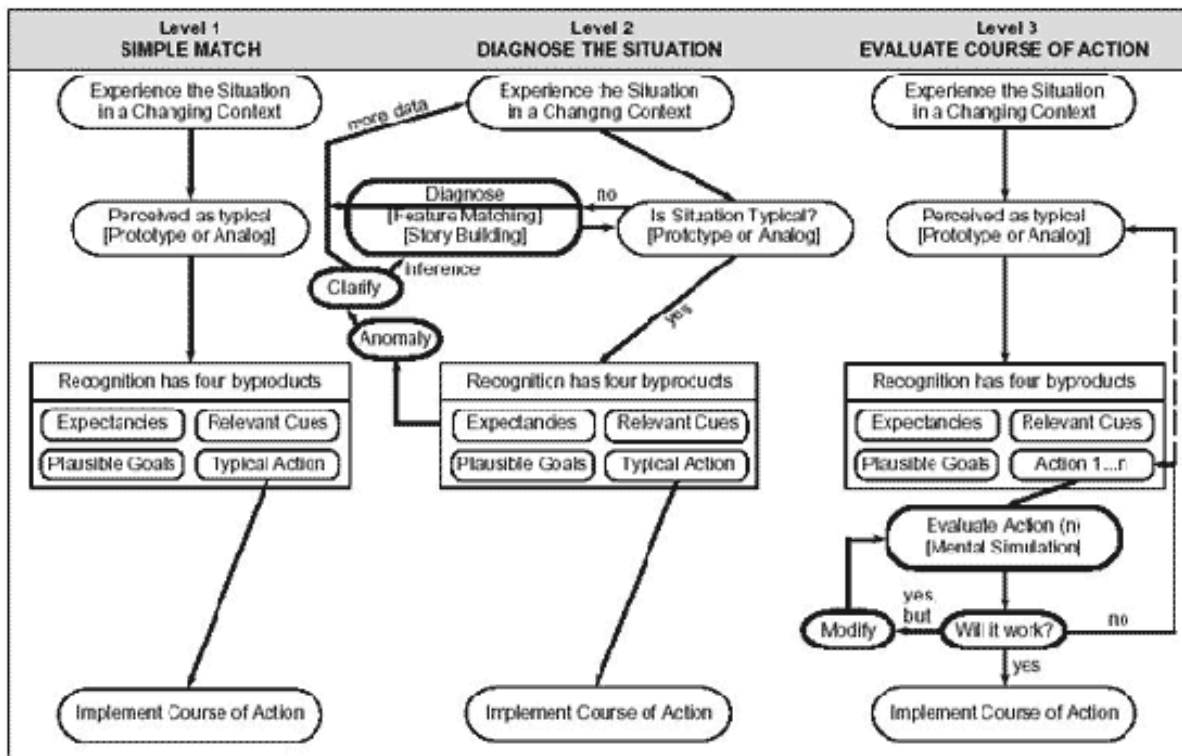
Ett av de største bidragene som kom ut av denne konferansen i 1989 var ifølge Zsombok (2009, s.5) identifiseringen av nøkkelfaktorer som påvirker hvordan mennesker tar avgjørelser i det virkelige liv, og som skiller de fra avgjørelser tatt i en undersøkelsessammenheng i et laboratorium. Disse faktorene er:

- Ikke-strukturerte problemer
- Usikker, dynamisk situasjon
- Mål som er skiftende, dårlig definert eller motsetninger
- En handling-tilbakemeldingsløyfe, og ikke bare en engangs avgjørelse.
- Tidspress
- Alvorlige konsekvenser
- Mange ulike aktører
- Mål og normer fra en eller flere organisasjoner spiller også inn.

Disse faktorene passer godt overens med situasjonen som militære beslutningstakere står overfor når de må ta øyeblikksbeslutninger i strid (Serfaty, MacMillan, Entin & Entin, 2009, s.233).

## **2.2 Trekkgjennkjennelsesmodellen**

Gary Klein har tatt arbeidet med naturalistisk beslutningstaking videre, og har utarbeidet en modell som beskriver hvordan erfarne beslutningstakere tar avgjørelser i en operativ situasjon. Modellen har navnet: "Recognition-Primed Decision Model (RPD)" (Klein, 1998, s.24), eller trekkgjennkjennelsesmodellen. Hovedelementet i denne modellen er at beslutninger blir tatt basert på trekkgjennkjennelse. Bjørn Helge Johnsen beskriver modellen på følgende måte: "*Beslutningstakere gjenkjenner sentrale egenskaper i situasjonen som resulterer i forventninger, relevante beskrivelser, mulige mål og typiske handlinger*" (Johnsen, ukjent, s.5). Beslutninger blir tatt på bakgrunn av tidligere erfaringer, og disse erfaringene kan dannes ved konkrete hendelser eller ulike form for trening.



Figur 1: Trekkjenkjenningsmodellen (Klein, 1998, s.25)

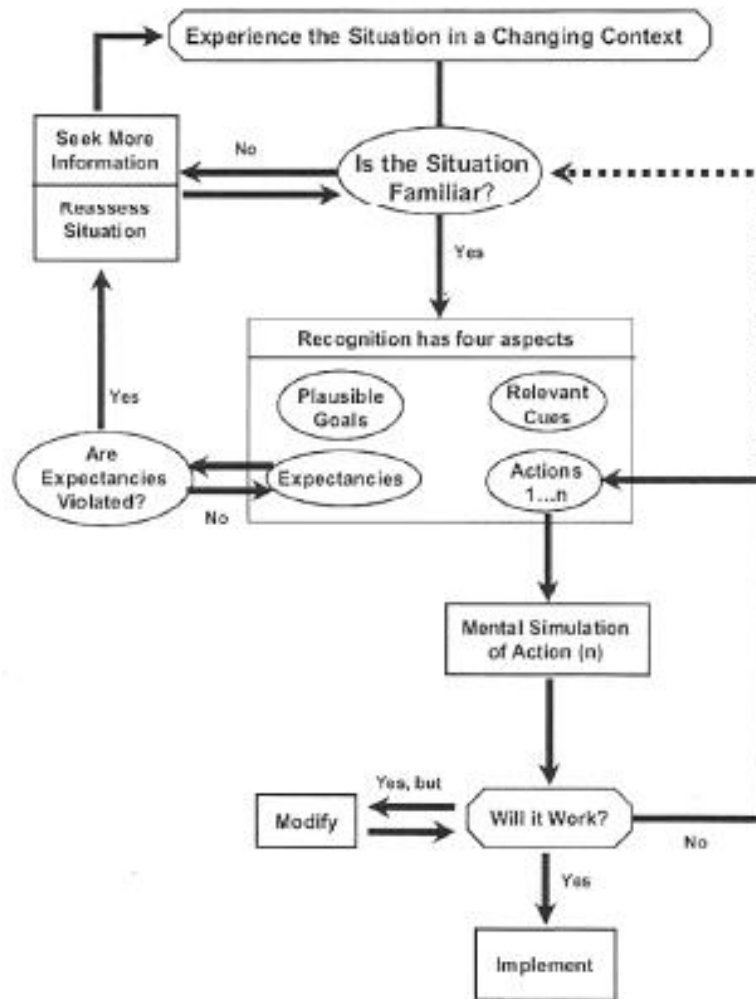
Denne modellen slår sammen to prosesser, hvordan beslutningstakere oppfatter situasjonen for å kunne kjenne igjen hvilken handling som må gjennomføres. Modellen har tre ulike variasjoner avhengig av situasjonen beslutningstakeren er i. Grunnstrategien, også kalt Nivå 1 viser at beslutningstakeren kjenner igjen en situasjon som kjent og hvordan han fortsetter til å gjennomføre en handling, basert på beslutningen. Beslutningstakeren identifiserer hvilke mål (plausible goals) som gir mening, for å kunne prioritere riktig. Hvilke tegn (cue) som er viktige, for å hindre at man får for mye informasjon som ikke kan sorteres. Hva de kan forvente (expectancies), slik at beslutningstakeren kan forberede seg og oppdage overraskelser. Til slutt blir en typisk handling (typical action) som fungerer i denne eller tilsvarende situasjoner valgt. Ved å kjenne igjen en situasjon, klarer beslutningstakeren også å identifisere en handling (course of action) som har en stor sjanse til å lykkes. Å gjenkjenne mål, tegn, forventninger og handling er hva det som skal til for å kunne kjenne igjen en situasjon. Klein (1998, s.26) hevder at beslutningstakeren ikke starter med mål eller forventninger, for deretter å finne ut hva problemet egentlig er.

Klein beskriver videre hvordan enkelte situasjoner er mer kompleks, som vist som nivå 2 og nivå 3 i figuren over. Nivå 2 av modellen beskriver hva som skjer når beslutningstakeren må

bruke mer tid på å diagnostisere situasjonen og problemet, siden informasjonen tilgjengelig ikke passer en tidligere kjent situasjon, eller informasjonen kan vise til flere lignende situasjoner. Beslutningstakeren kan være nødt til å samle mer informasjon for å kunne stille en riktig diagnose for problemet. En komplikasjon kan også skje ved at beslutningstakeren kan ha mistolket situasjonen, men vil ikke kunne oppfatte det før noen av forventningene blir brutt. Ved slike tilfeller vil beslutningstakeren reagere på denne anomalien eller diffusheten ved å sjekke hvilke tolkninger som best passer til situasjonen. Beslutningstakeren vil kunne forsøke å lage en historie eller mental modell for å kunne ta høyde for logiske brister.

Nivå 3 av modellen forklarer hvordan en beslutningstaker evaluerer alternativer ved å forestille seg hvordan handlingen vil se ut. En beslutningstaker som forventer vanskeligheter vil være nødt til å justere handlingen, eller å forkaste den for å velge en annen handling.

Klein (1998, s.26) oppsummerer de tre nivåene på følgende måte: På nivå 1 iverksettes en handling basert på en automatisert handling. I militær kontekst kalles dette ofte drill. Drill er automatiserte ferdigheter som gjennom overlæring er et automatisert handlingsmønster som vil bestå til tross for ytre påvirkninger som stress eller utmattelse i situasjoner som er avgjørende for overlevelse (Sjøkrigsskolen, 2009, s.62). På nivå 2 så vil en hendelse skje, men samtidig er det noen trekk i situasjonen som gjør at situasjonen ikke er kjent, slik at man ikke kan benytte seg av en automatisert handling. Beslutningstakeren må justere handlingen, for å få den til å passe, og bruker noe tid på å finne ut mer informasjon om situasjonen han står ovenfor. Nivå 3 av modellen slår inn når beslutningstakeren må bruke mer tid på vurdere det potensielle utfallet av situasjonen for å identifisere om dette er en kjent eller lignende situasjon han har vært i før. Hele modellen kan oppsummeres i den integrerte versjonen av trekkjenkjenningsmodellen:



Figur 2: Integrert versjon av trekk-gjenkjenning-modellen (Klein, 1998, s.27)

Denne modellen er ikke fullstendig og tar ikke høyde for alle situasjoner, men ifølge Klein (1998, s.102) så ser modellen ut til å beskrive hvilke beslutningsstrategi som er oftest brukt av erfarne beslutningstakere i mange ulike domener. Modellen beskriver hvordan beslutningstakere bruker sin erfaring til å ta vanskelig avgjørelser. Videre demonstrerer modellen at effektive beslutninger kan tas uten å benytte seg av rasjonelle valg, som beskrevet i kapittel 2.1.

### 2.3 Rasjonalt valg versus Trekk-gjenkjenning

Pascual og Henderson (2009, s.219-220) gjennomførte en studie på britiske offiserer som deltok i en realistisk simulert øvelse. Et av hovedfunnene fra denne studien er at 87% av beslutninger ble tatt ved hjelp av en naturalistisk beslutningstaking, og at av disse 87% så var de fleste beslutningene tatt ved hjelp av trekk-gjenkjenning-modellen. Johnsen (ukjent, s.5)



refererer til en studie foretatt av Kaempf, Klein, Thordsen og Wolf på personell fra den amerikanske marine hvor de påviser at 87% av de operative beslutningene ble foretatt basert på trekkgjennkjennelse. Trekkgjennkjenningsmodellen er ikke synonym med naturalistisk beslutningstaking, da det også finnes andre naturalistiske beslutningsmodeller (Salas & Klein, 2001, s.139-225).

Det vil i enkelte tilfeller være behov for å benytte en sammenlignende evaluering av alternativene (rasjonelt valg) fremfor å bruke en singulær evaluering av alternativer som trekkgjennkjenningsmodellen er. Rasjonelt valg er ifølge Klein (1998, s.96) brukt i følgende situasjoner:

- Når beslutningstakeren har måttet begrunne avgjørelsen. Høyere nivå vil ofte se etter bevis for at alternativer har blitt vurdert.
- Når ulike aktører har ulik prioritering er det nødvendig å plassere alle betraktninger i et felles format
- Når beslutningstakeren forsøker å finne den beste løsningen, å optimere.
- Når situasjonen er så kompleks at den krever mye datakraft for å analysere alternativene.

Klein (1998, s.95) beskriver også at en singulær strategi som trekkgjennkjennelse vil bli brukt i følgende situasjoner:

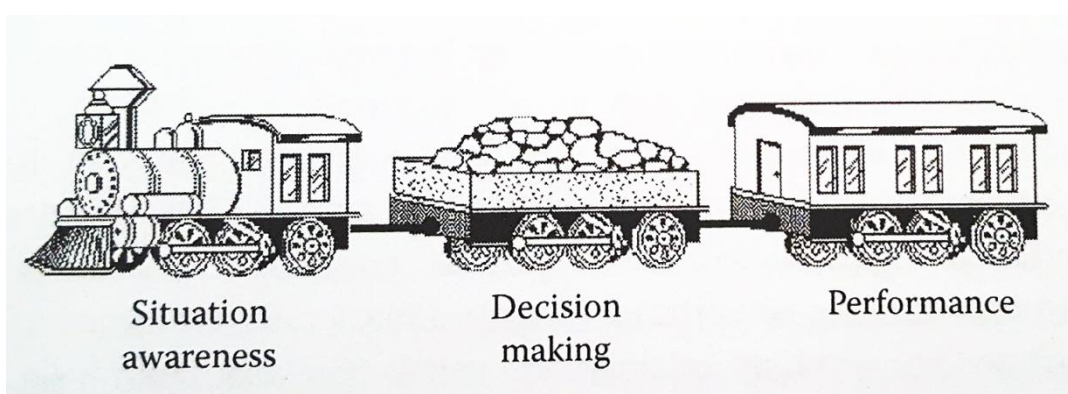
- Når beslutningstakeren er utsatt for et tidspress vil han evaluere ett alternativ om gangen frem til et godt nok alternativ er identifisert. Det vil ta for lang tid å tenke ut alle alternativ og å evaluere kriteriene som er satt for vekting for hvert alternativ.
- Når beslutningstakeren er mer erfaren på det aktuelle området. Med erfaring kommer også tillit til å stole på egne vurderinger og egen evne til å forstå situasjonen riktig og å kunne kjenne igjen plausible alternativer som de første som blir vurdert.
- Når situasjonen er mer dynamisk. Tiden og innsatsen det tar å sette opp en grundig analyse kan være bortkastet dersom situasjonen endrer seg.
- Når målene er uklare. Usikkerhet i situasjonen kan gjøre det vanskelig å komme frem til evalueringskriterier som er gyldige for alle alternativer.

Det er grunn til å anta at beslutningstakere som kommer opp i helt ukjente situasjoner hvor de ikke har erfaring eller kunnskap vil være mer tilbøyelig til å vurdere flere alternativ opp mot hverandre. Klein (1998, s.96) hevder at dette er fordi beslutningstakeren som mangler erfaring eller kunnskap innen et felt ikke vil klare å generere gode nok alternativer. I tillegg, dersom det ikke er et tidspress eller forholdene er relativt stabile, vil det også være en større andel av beslutninger hvor man har vurdert alternativene opp mot hverandre. Nettopp det at man bruker en singular evalueringstrategi, hvor man evaluerer ett og ett alternativ opp mot situasjonen man står overfor, er ett av hovedkriteriene for trekkjenningsmodellen.

#### 2.4 Situasjonsbevissthet

Situasjonsbevissthet har alltid vært nødvendig for mennesker for å kunne løse sine oppgaver på en god og effektiv måte (Endsley, 2000, s.3). Helt siden menneskets spede begynnelse for flere tusen år siden, så har det vært nødvendig for mennesket å være bevisst kjennetegn eller tegn i sine omgivelser for å kunne drive jakt og å unngå å bli jaktet på.

Som beskrevet over så er en bevissthet om situasjonen en nøkkelfaktor for naturalistisk beslutningstaking. Situasjonsforståelse for en beslutningstaker handler om å forstå det som skjer rundt han. Mica Endsley (2000, s.5) definerer situasjonsforståelse, eller situational awareness på følgende måte: *“the perception of the elements in the environment within a volume of time and space, the comprehension of their meaning and the projection of their status in the near future”* (Endsley, 2000, s.5). Endsley og Jones (2012, s.11) beskriver også viktigheten av situasjonsbevissthet som et lokomotiv som driver beslutningstaking, og prestasjon.



Figur 3: Situasjonsbevissthet (Endsley & Jones, 2012, s.11)

I en kompleks og dynamisk situasjon som strid så er beslutningstaking helt avhenging av situasjonsbevissthet, slik at beslutningstakeren har et så godt bilde av situasjonen som mulig, til tross for den konstante endringen. Endsley og Jones (2012, s.13) forklarer videre at situasjonsbevissthet er relatert til målene til en spesifikk jobb, eller funksjon, og at bare den informasjonen som er relevant for oppgaven er viktig for situasjonsbevissthet. Mer informasjon betyr ikke at man får økt situasjonsbevissthet, man må også få den riktige informasjonen.

Endsley (2000, s.5) hevder det er tre nivåer av situasjonsbevissthet. Nivå 1 handler om å oppfatte trekk eller kjennetegn og er helt fundamental. Dersom man ikke har en grunnleggende persepsjon av viktig informasjon er sjansen stor for at man utvikler et feil bilde av situasjonen. Situasjonsforståelse handler om mer enn å oppfatte trekk, det omfatter også hvordan mennesker kombinerer, tolker, lagrer og bevarer informasjon. Nivå 2 av situasjonsbevissthet handler om å integrere ulike deler informasjon og fastslå relevansen i forhold til målene som beslutningstakeren står overfor. Nivå 2 av situasjonsbevissthet handler om å forstå, mens nivå 3, som er det høyeste nivået, handler om evnen til å forutse fremtidige situasjoner eller hendelser. Det er denne evnen til å forutse som tillater tidsmessig riktig beslutningstaking. Endsley sier at erfarne operatører er sterkt avhengig av å kunne forutse, og at det er det som kjennetegner en dyktig ekspert (Endsley, 2000, s.7).

Både arbeidsminnet og langtidshukommelsen spiller en rolle i forhold til situasjonsbevisstheten ifølge Endsley og Jones (2012, s.20). Arbeidsminnet har begrensninger i forhold til hvor mye informasjon som kan holdes der. Ny informasjon, blir kombinert med eksisterende informasjon for å lage et nytt, eller å oppdatere det mentale bildet en beslutningstaker har av en situasjon. Disse nye bitene av informasjon er også prosessert og brukt til å kunne forutse som er beskrevet som nivå 3 ovenfor (Endsley & Jones, 2012, s.20). Å kunne forutse, hjelper en beslutningstaker til å velge en handlemåte, denne prosessen må skje i det begrensede arbeidsminnet. Endsley og Jones refererer til Fracker, som hevder at arbeidsminnet er begrenset og er en av de store flaskehalsene for situasjonsbevissthet (Endsley & Jones, 2012, s.20).

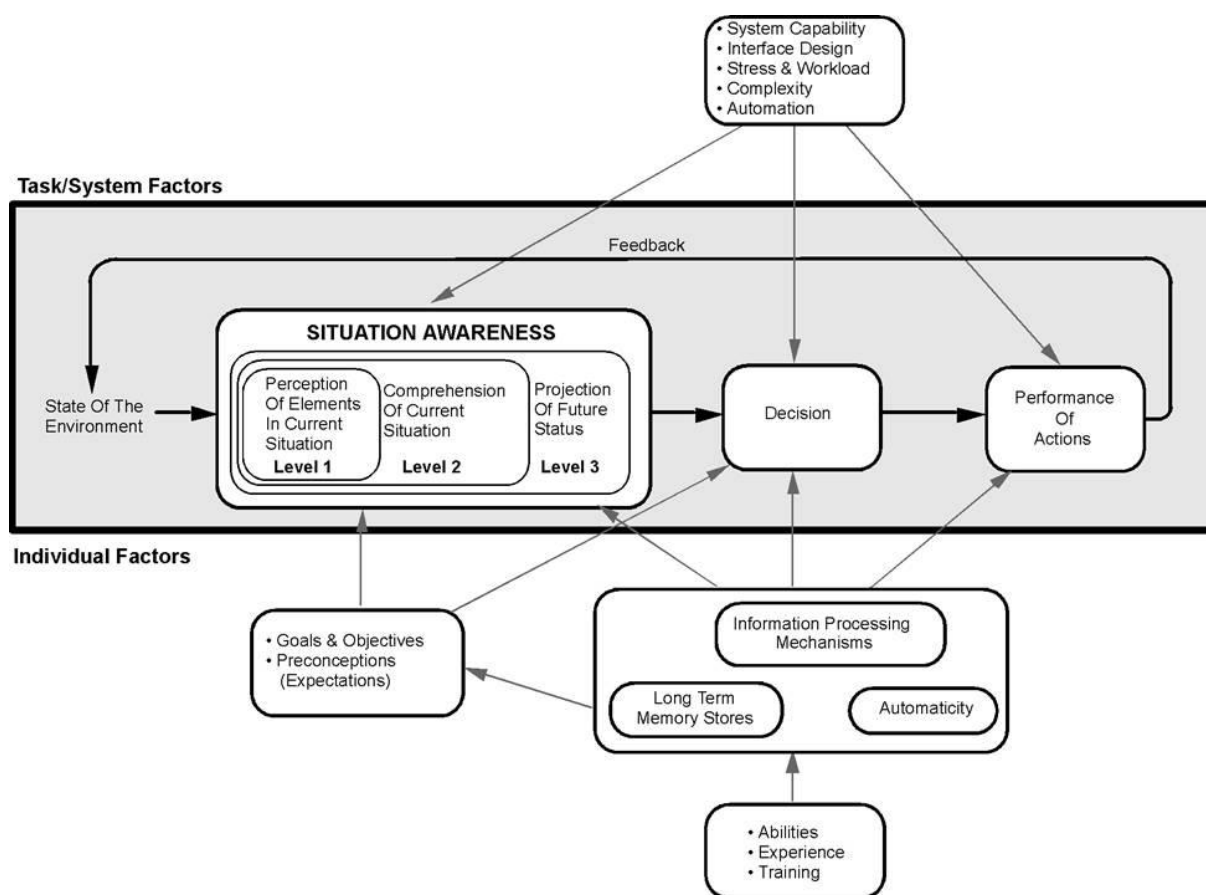
Langtidshukommelsen gjør det mulig for beslutningstakere å omgå begrensningene som ligger i arbeidsminnet. Mentale modeller spiller ifølge Endsley og Jones (2012, s. 21) en stor

rolle i å øke en beslutningstakers situasjonsbevissthet. Mentale modeller er komplekse strukturer som blir brukt til å forstå hvordan ting fungerer. Gode mentale modeller inneholder både ”hva” og ”hvordan”. Endsley og Jones (2012, s. 22) bruker leger som et eksempel for å forklare mentale modeller: leger har en god forståelse av hvordan menneskekroppen fungerer, dette gjør det mulig å forstå hvordan en spesifikk hjerte-lunge-redningsprosedyre vil påvirke lunger og hjerte, og hva som kan skje basert på tilstanden i kroppen til pasienten. Legene kan forutse ting de aldri tidligere har sett, basert på deres godt utviklede mentale modeller av kroppen og dens funksjon.

Mentale modeller er ifølge Endsley og Jones (2012, s. 22) nøkkelkomponenten av nivå 2 og nivå 3 av situasjonsbevissthet. De mentale modellene er det som hjelper en beslutningstaker å avgjøre hvilken informasjon som er viktig til enhver tid. Mentale modeller muliggjør forståelse og evne til å forutse uten å belaste arbeidsminnet. Det kan være mulig for en beslutningstaker uten gode mentale modeller å kunne oppnå forståelse og å kunne forutse, men i en dynamisk situasjon som endrer seg vil det være vanskelig, og mentalt krevende.

## ***2.5 Situasjonsbevissthet og beslutningstaking***

Endsley har utarbeidet en modell som viser situasjonsbevissthet i forhold til dynamisk beslutningstaking. Denne modellen illustrerer situasjonsbevisstheten som et separat trinn fra beslutningstaking og prestasjon. Situasjonsbevisstheten er beskrevet som beslutningstakerens interne modell av situasjonen. Basert på denne forståelsen kan beslutningstakeren avgjøre hvilken handlemåte som trengs og gjøre de handlinger som kreves for å løse situasjonen.



Figur 4: Situasjonsbevissthet i dynamisk beslutningstaking (Endsley & Jones, 2012, s.15)

Situasjonsbevissthet er skilt ut som et separat trinn fra beslutningstaking, og ikke satt som en selvstendig prosess. Endsley (2000, s.8) hevder dette er fordi det er fullt mulig å ha god situasjonsbevissthet, men likevel ta en dårlig avgjørelse. På samme måte er det mulig å ta en god avgjørelse, på tross av dårlig situasjonsbevissthet. Endsley sier at på tross av dette så er det en integrert link mellom situasjonsforståelse og beslutningstaking, spesielt når det er snakk om erfarne beslutningstakere (Endsley, 2000, s.8). Endsley viser til flere studier som beskriver linken mellom situasjonsbevissthet og beslutningstaking, og han hevder at beslutningstakeren tar et bevisst valg i sin avgjørelse om å implementere en beslutning som kjennes igjen som et mønster, eller som trekk, som vi ser i trekkgjennkjenningsmodellen til Klein. Situasjonsbevissthet og beslutningstaking kan kobles sammen, men kan også kobles fra hverandre, selv om denne frakoblingen er høyst teoretisk, og Endsley mener at dette skillet er viktig, og han sier at situasjonsbevissthet er ikke beslutningstaking, og beslutningstaking er ikke situasjonsbevissthet (Endsley, 2000, s.9).

## 2.6 Hypoteser

Basert på det teoretiske rammeverket har jeg utarbeidet fire hypoteser som jeg vil bruke for å kunne si noe om hva som kjennetegner øyeblikksbeslutninger tatt i strid. I tillegg til det teoretiske rammeverket som beskrevet over vil jeg kort begrunne hver hypotese.

### 2.6.1 Hypotese 1: *Beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger i strid vil ha naturalistiske trekk.*

Begrunnelse: En essensiell del av militær ekspertise er ifølge Serfaty, MacMillan, Entin og Entin (2009, s.233) evnen til å kunne ta beslutninger under tidspress, med ofte begrenset informasjon, under en dynamisk situasjon. Disse kjennetegnene er de samme som vi finner igjen som kjennetegnene på naturalistisk beslutningstaking (Zsombok, 2009, s.5)(Klein, 1998, s.4-6).

### 2.6.2 Hypotese 2: *Beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger i strid vil ta beslutningen ved bruk av trekkgjennkjenningsmodellen.*

Begrunnelse: Pascual og Henderson (2009, s.219) har forsket på militær kommando og kontroll beslutningstaking. Funnene de har gjort er at 87% av beslutningene hadde naturalistisk trekk. Videre har de funnet at totalt av alle beslutningene som ble tatt, så ble 60% av disse kodet som beslutninger tatt under trekkgjennkjenningsmodellen (Pascual & Henderson, 2009, s.220). Pascual og Henderson mener at trekkgjennkjenningsmodellen er best til å forklare kommando og kontroll beslutninger, spesielt for beslutningstakere med mye militær erfaring. Johnsen (Ukjent, s.5) refererer til en studie gjennomført av Kaempff, Klein, Thordsen og Wolf hvor de påviste at 87% av operative beslutninger som ble tatt under scenarioer som var preget av kompleksitet og tidspress, av beslutningstakere fra den amerikanske marinen ble foretatt på bakgrunn av trekkgjennkjennelse. Klein beskriver sin forskning, hvor de har kodet mer enn 600 beslutningspunkter, og at av disse, så er mellom 46%-96% tilfeller hvor trekkgjennkjennning har blitt benyttet (Klein, 1998, s.99). Disse 600 beslutningspunktene er hentet fra ulike studier for å teste trekkgjennkjenningsmodellen i ulike domener og tre av disse studiene inneholder militære beslutningstakere (Klein, 1998, s.97).

### *2.6.3 Hypotese 3: Situasjonsbevissthet er viktig for å ta øyeblikksbeslutninger i strid.*

Begrunnelse: Endsley (2009, s.279-280) refererer til en gjennomgang av flere studier utført av Manktelow og Jones, hvor de viste at situasjonsbevisstheten spiller en stor rolle i forhold til hvilken problemløsningsstrategi som blir valgt. Endsley hevder også at det er betydelig bevis for at en beslutningstakers oppfattelse av en situasjon vil bestemme beslutningsprosessen som blir brukt til å løse et problem. Endsley sier videre at situasjonsbevissthet er den primære input til beslutningsprosessen.

### *2.6.4 Hypotese 4: Erfaring, riktig trening og forberedelse har stor betydning for evnen til å ta øyeblikksbeslutninger i strid.*

Begrunnelse: Klein (1998, s.30) hevder at en ikke kan gjøre noen til en erfaren beslutningstaker gjennom trening i en analytisk beslutningsprosess, og at man risikerer å redusere evnen til å ta øyeblikksbeslutninger ved å gjøre dette. For å trene øyeblikksbeslutninger er det viktig å kunne trene riktig, ved å legge opp treningen slik at det er evnen til å ta øyeblikksbeslutninger som blir trent. Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi beskriver hvordan offiserer i Forsvaret kan trenes opp til å mestre uforutsigbarhet og press gjennom å legge opp trening og øving som "free play" hvor offiserene som beslutningstakere står overfor andre aktørers vilje, fremfor å følge et skriptet scenario fra en spillstab. Videre beskrives hvordan offiserene i slike beslutningssituasjoner skal stå overfor usikkerhet, endringer og flest mulig pressede beslutningssituasjoner (Sjøkrigsskolen, 2009, s.74).

## 3 Metode

### 3.1 *Valgt metode.*

For meg i denne oppgaven har ikke statistisk generalisering vært viktig, men jeg har vært mer fokusert på å finne en generell teori om hva som kjennetegner øyeblikksbeslutninger i strid, og jeg har derfor fokusert på en teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005, s.96). For å kunne gjøre en teoretisk generalisering har jeg valgt et intensivt undersøkelsesdesign (Jacobsen, 2005, s.80) som ville gi meg empiriske funn som er detaljerte og nyanserte. Jeg ønsket beskrivelser hvordan beslutningstakere opplevde, og tolket situasjoner hvor de måtte ta øyeblikksbeslutninger i strid, og har derfor valgt en kvalitativ metode for å kunne svare på min beskrivende problemstilling (Jacobsen, 2005, s.75-57). Min problemstilling er klar (Jacobsen, 2005, s.73-73), fordi det finnes mye teori om temaet, til tross for at denne spesifikke problemstillingen ikke er godt dekt.

Til tross for at min datainnsamling var nærmere deduktiv enn induktiv (Jacobsen, 2005, s.28-29), har jeg valgt en kvalitativ metode (Jacobsen, 2005, s.124-132) fordi jeg ønsket å få frem de subjektive beskrivelsene fra beslutningstakere, for å vite mer om hvordan de opplevde situasjonen. Videre så har jeg valgt en kvalitativ metode for å skape nærhet mellom meg og respondentene, da teamet vi snakker om i intervjuene er sensitive.

### 3.2 *Utvelgelse av respondenter*

I forhold til utvelgelse av respondenter har jeg brukt følgende to utvalgsriterier: Bredde og variasjon samt informasjon (Jacobsen, 2005, s.174).

#### 3.2.1 *Bredde og variasjon*

Jeg ønsket ikke å velge ut respondenter fra en enkeltavdeling i Forsvaret og har derfor brukt respondenter fra Kystjegerkommandoen og Forsvarets Spesial Kommando. De norske respondentene har bakgrunn og erfaring fra operasjoner i Afghanistan. Jeg har dette året gått på skole ved Marine Corps University, Expeditionary Warfare School (EWS) i USA, så jeg har også hatt tilgang til amerikanske respondenter og jeg ønsket derfor å inkludere amerikanske respondenter i datainnsamlingen. To av respondentene fra USA var instruktører på EWS, og hadde sin bakgrunn fra infanteri i United States Marine Corps. Begge har



erfaring fra operasjoner i Irak og Afghanistan. Den siste respondenten fra USA har sin erfaring innen spesialoperasjoner, og har erfaring fra deployeringer i både Midt-Østen, og Sør-Amerika. Respondentene har hatt bakgrunn fra både spesialoperasjoner og konvensjonelle operasjoner, både for respondentene fra Norge og fra USA.

### *3.2.2 Informasjon*

Jeg har bevisst funnet personer som jeg vet har mye erfaring, og er erfarne beslutningstakere. Respondentene er valgt fordi jeg tror de har mye, og god informasjon å gi meg i forbindelse med datainnsamlingen. De siste respondentene er valgt ut etter anbefaling fra de første respondentene, noe som kjennetegner snøballmetoden for utvelgelse av respondenter. Alle respondentene er også primærkilder (Jacobsen, 2005, s.137) da de forteller fra sine egne erfaringer.

### *3.3 Innsamling av data*

For datainnsamlingen har jeg benyttet det åpne individuelle intervjuet (Jacobsen, 2005, s.142). Jeg tok tidlig et valg om at jeg ønsket å gjennomføre alle intervju ansikt-til-ansikt, da situasjonene som jeg ønsket å spørre om potensielt var sensitive. I henhold til Jacobsen (2005, s.143) er det lettere for personer å snakke om følsomme temaer i ansikt-til-ansikt intervju, fremfor å bruke telefon eller internett som var alternativene. Respondentene var alle informert om hensikten med intervjuet.

I intervjuene har jeg benyttet en intervjuguide (Se vedlegg 7.2) for å strukturere datainnsamlingen. Graden av struktureringen i intervjuet var intervjuguide med tema, fast rekkefølge og noen faste svaralternativer (Jacobsen, 2005, s.145). Hensikten med dette var å hindre at datainnsamlingen ble snevret inn, og å gjøre etterarbeidet enklest mulig. Jeg benyttet intervjuguiden med åpne spørsmål, og dersom respondenten ikke hadde mye å si om det aktuelle spørsmålet, så fulgte jeg opp med flere hjelpes spørsmål som var mer detaljerte, og ikke like åpne.

### **3.4 Etiske aspekter**

Prosjektet er meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Alle respondenter som har deltatt i denne undersøkelsen har gitt sitt informerte samtykke (Jacobsen, 2005, s.46) til å delta i undersøkelsen. Alle respondentene er myndige personer med kompetanse til å avgjøre om de vil delta i undersøkelsen. Jeg har ikke noe ansvar i verken jobb eller fritid overfor noen av respondentene, og de har derfor kunne tatt ett fritt valg, uten noe form for press. Respondentene har mottatt informasjon om deltagelse i studien, se vedlegg 7.1 for utfyllende informasjon. Dette informerte samtykke er gitt under forutsetning av at den enkelte respondent holdes anonym eller konfidensielle (Jacobsen, 2005, s.49). Årsaken til at respondentene holdes konfidensielle er at situasjonene som beskrives er sensitive og personlige.

Grunnen til at konfidensialitet er valgt fremfor anonymitet er på grunn av at situasjoner som beskrives av respondentene kan av enkelte gjenkjennes, og respondentene kan derfor bli identifisert. På grunn av dette er anonymitet er prinsippet jeg har jobbet etter, men konfidensialitet er det respondentene har blitt informert om.

For å sikre en best mulig grad av anonymitet og konfidensialitet så er navnene som er brukt på respondentene i denne oppgaven fiktive, og dette er gjort for å beholde så stor grad av anonymitet som mulig. Jacobsen (2005, s.49) beskriver at dette er en metode som kan benyttes for å unngå identifisering av enkeltpersoner.

### **3.5 Analyse av data**

#### **3.5.1 Beskrivelse og dokumentasjon**

Under hvert intervju innhentet jeg tillatelse til å benytte en båndopptaker, slik at jeg kunne få en mest mulig komplett form for dataregistrering. Ifølge Jacobsen (2005, s.187) er denne formen for rådata det mest ideelle. Under selve intervjuet fokuserte jeg primært på samtalen med respondentene, men når særlig interessante nyanser dukket opp, så noterte jeg ned disse. Etter hvert intervju så har jeg transkribert disse i sin helhet, da Jacobsen (2005, s.189) også beskriver at det er det mest ideelle for analysen, ved at vi får informasjon som er asynkron.

### *3.5.2 Innholdsanalyse*

Allerede under utarbeidelsen av intervjuguiden dannet det seg noen kategorier, men det var først etter at datainnsamlingen var fullført at jeg kategoriserte dataene, og bakgrunnen for dette var Jacobsens påstand (2005, s.193) om at alle kategorier skal være fundert i data. Etter å ha kategorisert dataene, så hadde jeg en forståelse av tendensen i datamaterialet, noe som hjalp meg til å kunne se sammenhenger og hvordan jeg strukturerer datamaterialet. Jeg har i denne oppgaven både beskrevet generelle funn, samt kommentert der det har vært avvik.

### **3.6 Metode kritikk**

Fokuset på denne oppgaven, og gjennom intervjuene har vært på den enkelte beslutningstaker, en svakhet ved dette er at beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger i strid normalt ikke opererer alene, men at de er enten lederen for et team, eller medlem i et team. Noen av respondentene har nevnt dette i løpet av sine intervjuer, men dette er ikke behandlet i denne oppgaven, da fokuset på oppgaven ligger på den enkelte beslutningstaker.

#### *3.6.1 Intern gyldighet (validitet)*

Jeg har konfrontert enkelte av respondentene med funnene i denne oppgaven, og de rapporterer at de kjenner seg igjen i det som jeg beskriver. Det er en svakhet for den interne gyldigheten at jeg ikke har fått tilbakemelding fra alle respondentene. Jacobsen sier at respondentvalidering er viktig, men neppe tilstrekkelig (2005, s.214), oppgaven er derfor også validert opp mot annen teori og empiri, og jeg har funnet et sammenfall med det som jeg finner i denne oppgaven. Respondentene som jeg har benyttet meg av kommer fra forskjellige miljøer i Forsvaret, både fra Norge og USA. Respondentene som er valgt ut er alle førstehåndskilder, med en bred erfaringsbakgrunn i forskjellige stridssituasjoner.

Det som er med å svekke den interne gyldigheten er at alle respondentene rapporterer kun om beslutninger som er gode. Det er grunn til å tro at det også er situasjoner hvor utfallet ikke er så bra som beskrevet i intervjuene som jeg har gjort i denne oppgaven. Jeg har intervjuet respondentene uavhengig av hverandre, og det har ikke kommet frem motsetninger i forhold til de data som respondentene kommer med. Den interne gyldigheten til oppgaven anser jeg som god, på bakgrunn av respondentvalidering, validering gjennom kritisk gjennomgang av

kilder og informasjon fra kildene samt at jeg i tillegg har validert oppgaven mot annen teori og empiri (Jacobsen, 2005, s.214-222).

### *3.6.2 Ekstern gyldighet (overførbarhet)*

Utvalget mitt består kun av fem respondenter og jeg kan derfor ikke gjøre noen statistisk generalisering. Jeg mener det derimot er grunn til å kunne gjøre en teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005, s.222) og jeg kan si noe om fenomenet øyeblikksbeslutninger i strid. Jeg har valgt ut respondenter fra ulike avdelinger, fra forskjellige land og forskjellige våpengrener, likevel går de samme synspunktene igjen på alle hypotesene som jeg har fremsatt. Jeg har også vist til en lang rekke undersøkelser som støtter det respondentene sier i intervjuene. Jeg mener derfor at det er grunn til å anta at dette også vil gjelde dersom utvalget hadde vært større.

### *3.6.3 Pålitelighet*

Jacobsen (2005, s.226) sier at alle undersøkelser skal inneholde en diskusjon om hvordan intervjuereffekten har hatt på undersøkelsen. Jeg har ikke noen bindinger til noen av respondentene, og de har derfor ikke hatt grunn for å vri informasjonen i en eller annen retning. Alle intervjuene har vært gjennomført på et tidspunkt og sted som er valgt av respondentene, og de har fått informasjon om hva jeg ønsket å ta opp intervjuet på forhånd slik at de kunne være forberedt. Enkelte av intervjuene har vært gjennomført på respondentens kontor, andre i hjemmet, og det har også vært gjennomført intervju på et nøytralt sted. Dette var et bevisst valg for at respondentene skulle føle seg komfortable siden teamet i intervjuene til tider kan være sensitivt. Jeg har benyttet meg av båndopptaker for å kunne følge med og kunne aktivt spørre respondenten når jeg gjennomførte intervjuet. Jeg opplevde respondentene som åpne, og på meg så virket det som at vi hadde en god tillitsrelasjon, og at vi kunne diskutere sensitive tema relativt fritt. Etter gjennomført intervju har jeg transkribert intervjuet i sin helhet før jeg har analysert datamaterialet. Jeg vurderer påliteligheten til oppgaven som god.

### ***3.7 Egen kjennskap til temaet***

I innledningen er det nevnt at jeg har bakgrunn fra Kystjegerkommandoen. Jeg har befalskole og Sjøkrigsskole, med et fokus på taktisk lederskap på lavere nivå i Forsvaret. Dette innebærer både utdanning og trening i beslutningstaking. Jeg har vært leder for ulike team i Forsvaret, både i Norge under trening og øvelser, men også deployert i internasjonale operasjoner.

## 4 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil jeg presentere datagrunnlaget som jeg har hentet inn gjennom mine intervju. Jeg vil først ta for meg de fire innledende hypotesene som jeg har satt opp. Deretter vil jeg gå gjennom noen andre funn som går igjen i intervjuene hos et flertall av respondentene. Til slutt i dette kapittelet vil jeg ta for meg andre funn som kjennetegner øyeblikksbeslutninger tatt i strid.

### **4.1 Hypotese 1: Beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger i strid vil ha naturalistiske trekk.**

Ett av kjennetegnene til naturalistisk beslutningstaking er tidspresset man står overfor (Zsombok, 2009, s.5). I strid så vil alltid tid være en av faktorene som spiller inn. Lars beskriver dette på følgende måte:

*”...jeg tror de fleste som har jobbet i...de siste årene har vært i situasjoner og meg selv inkludert, der man stadig kommer opp i hendelser og situasjoner som gjør at man må ta en avgjørelse der og da...men det må tas en avgjørelse, noen må gjøre noe, for ofte så er tid en begrensende faktor til gjennomføringen av operasjonen.”*

Tidspresset øker stressfaktoren (Canon-Bowers & Salas, 1998, s.19) og dette er noe som påvirker beslutningstakingen i negativ retning. David beskriver: *”I got to get them out of there, because they are both very, very severe wounds that they had sustained. So I knew the clock was most definitely ticking with them before they would expire. So that added to the difficulty.”*

Videre beskrives erfaring som et trekk i litteraturen som er viktig for å kunne ta gode avgjørelser i naturalistisk beslutningstaking. Det som kjennetegner alle respondentene jeg har intervjuet er at de har mange års erfaring bak seg, har erfaring fra ulike militære skoler på nivå fra befalskole, krigsskole og stabsskole, de har erfaring fra flere deployeringer til utlandet, De fleste respondentene har også bakgrunn fra ulike typer deployeringer, for eksempel som Lars som har deployert til Kosovo, Bosnia og Afghanistan, eller som David beskriver om sin bakgrunn: Libanon, Midt-Østen, Afrika, Irak og Afghanistan.

Gary Klein(1998, s.4) skriver at det er erfarne beslutningstakere som er interessant i forhold til naturalistisk beslutningstaking, da de som regel kun er erfarne beslutningstakere som er i en posisjon hvor de tar beslutninger hvor mye står på spill, eller hvor konsekvensene er alvorlig. Peter sin situasjon er et eksempel på dette, hvor han står i en situasjon der styrken han er en del av, er tatt under ild i et bakhold, og beslutningen som tas trolig hindret at mange egne liv gikk tapt, samtidig som opptil 13 eller 14 av fienden ble drept.

Ifølge Klein (1998, s.5) så er annet av kjennetegnene på naturalistisk beslutningstaking dårlig definerte prosedyrer. I intervjuene har jeg kun funnet delvis støtte for dette, det ene eksempelet kommer fra Joe på spørsmål om trening eller erfaring hadde forberedt han på situasjonen han stod ovenfor, så svarer han følgende: *"You get put in situations purposely in training. Leadership reaction courses, stuff like that, but there is nothing specific, it's not like 'there is a machine gun bunker; here is the solution to suppressing flanking'. There is nothing that existed in that capacity."* De fleste respondentene svarer derimot at når noe skjer, så har de et handlingsmønster, allerede innarbeidet gjennom automatiserte handlinger, og at disse prosedyrene hjelper beslutningstakeren gjennom situasjonen. Prosedyrens betydning kan illustreres ved hjelp av Peter's utsagn: *"I think the SOP[Standard Operating Procedure] has always been if you are in a kill zone, at least anything that I ever learned in training and in practicality, if you are in a kill zone, the only way to get out of it is to fight your way out of it."*

Zsambok (2009, s.5) forklarer videre at i naturalistisk beslutningstaking er situasjonen dynamisk, og den endrer seg underveis. I stor grad samsvarer dette med det jeg har funnet hos respondentene, David sier det følgende: *"Once we killed some bad guys, and we captured some, we now had to deal with what do we do now?"* I denne situasjonen har de nettopp vært utsatt for et angrep, og har nå fått krigsfanger som de må håndtere, samtidig som de har ett oppdrag de skal løse. På en annen side beskriver Anders dette annerledes, og på mitt spørsmål om situasjonene han var utsatt for i Afghanistan var dynamiske eller relativt statiske svarer han følgende: *"...så var det relativt statiske situasjoner."* Anders forklarer at han klarte å unngå å havne i dynamiske situasjoner på grunn av vurderinger og situasjonsbevissthet som gjorde at de klarte å være i forkant av situasjoner. Men her kan det være snakk om at man legger ulike ting i begrepet, Klein (1998, s.6) beskriver dynamiske situasjoner som at ny informasjon kan mottas, gammel informasjon kan være utdatert, målene kan endres, og han

beskriver en studie på brannsjefer, hvor det i gjennomsnitt ble målt at situasjonen ble endret fem ganger per hendelse som ble studert. Begrepet statiske eller dynamiske situasjoner ble aldri definert under intervjuene, så det kan være grunn til å tro at dersom vi legger Kleins beskrivelse til grunn, så vil også Anders sine situasjoner også kunne kategoriseres som dynamiske situasjoner.

Zsambok (2009, s.5) hevder også at skiftende, dårlig definerte eller motstridende mål også er ett av kjennetegnene på naturalistisk beslutningstaking. Klein (1998, s.5) sier at naturalistisk beslutningstaking handler om mål som er uklare. Bare en av respondentene sier noe om dette under intervjuene, hvor det beskrives en situasjon hvor målet ble endret på grunn av situasjonen, som Joe beskriver: *"...we were unable to accomplish what our task was. So at that point it became a purely self preservation..."*

Nok et kjennetegn på naturalistisk beslutningstaking er at beslutningstakerne står overfor en handling-tilbakemeldingssløyfe, fremfor å ta en engangsavgjørelse, og så er situasjonen løst (Zsambok, 2009, s.5). Dette kjennetegnet henger sammen med hypotese 3 om situasjonsbevissthet, men alle respondentene beskriver sine opplevelser som nettopp handling-tilbakemeldingssløyfer, fremfor engangsavgjørelser.

#### *4.1.1 Oppsummering*

I forhold til hypotese 1 har vi nå sett at respondentene i stor grad svarer på en slik måte at hypotesen er styrket. Til tross for enkelte avvik fra en eller to respondenter på noen underpunkter, så er det en klar overvekt av beskrivelser som passer til kjennetegnene som beskriver den naturalistiske beslutningstakingen. Det er grunn til å anta at øyeblikksbeslutninger tatt i strid passer inn under naturalistisk beslutningstaking.

#### **4.2 Hypotese 2: *Beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger i strid vil ta beslutningen ved bruk av trekkgjennkjenningsmodellen.***

Gary Kleins hypotese når han startet å studere naturalistisk beslutningstaking var at beslutningstakeren ville velge mellom to alternativ, dersom beslutningstakeren var i en situasjon preget av naturalistisk beslutningstaking. Etter å ha gjennomført undersøkelser som ledet frem til trekkgjennkjenningsmodellen, er ett av funnene som Klein ser, at



beslutningstakeren ikke trenger å vurdere mellom to ulike alternativer (Klein, 1998, s.17). Beslutningstakeren, med bakgrunn i sin erfaring, ser en situasjon, og kjenner igjen en handlemåte umiddelbart. Deres erfaring gjør at den første handlemåten som blir identifisert er en handlemåte som er riktig eller som vil fungere. Ett eksempel på dette, hvor det ikke er behov for noen vurdering rundt ulike handlemåter, er beskrevet av Peter på følgende måte: *"But I felt that the most important thing was to negate the surprise effect and the only way to do that was basically to charge right at them."*

Alle respondentene jeg intervjuet hadde lignende beskrivelser, hvor de nærmest umiddelbart så løsningen, og ikke dvelte ved ulike handlemåter for å håndtere situasjonen. Joe beskriver: *"The only thing I could do and it is kind of going back to my training is saying: 'well the first thing I need to do is get security for this, because I cannot just leave my vehicles.'" Eller som David forteller: "There was no real thought behind deliberately thinking about it or however long you may have to think about it. It was just like, 'Alright, I am doing this,' and just sticking with it."* Det David forteller her er også et annet kjennetegn som Klein fant i sine undersøkelser, nemlig at beslutningstakerne mente at de ikke tok en beslutning, de bare handlet (Klein, 1998, s.16).

Klein beskriver videre hvordan beslutninger som tas etter trekk-gjenkjenning-modellen bør kodes ved at beslutningene er tatt på bakgrunn av erfaring, og der handlemåter eller alternativer ikke blir sammenlignet (Klein, 1998, s.27). Med det menes ikke at beslutningstakeren kun evaluerer ett alternativ, men at kun ett alternativ eller kun en handlemåte evalueres på en gang, noe Klein kaller denne strategien for handlemåte for singular evaluering (singular evaluation approach) (Klein, 1998, s.20). Tre av de fem respondentene kunne fortelle om slike opplevelser av singular evaluering, og David beskriver ett eksempel på dette på følgende måte:

*"I could have kept driving forward to get out of it, but that just was not, that just never really registered. Yes, I could have done that, for a split second, I thought about pushing forward, but it was just what we always rehearsed was once we made that contact, was to immediately dismount and attack as quickly as possible"*

Som David her forteller tilfredsstillende dette kodingen til Klein, ved at det både er singularer evaluering, og samtidig bruker han av sin erfaring, ved tidligere trening, på å ta beslutningen om å laste ut og angripe, versus å fortsette å kjøre gjennom bakholdet de blir utsatt for. Joe beskriver noe tilsvarende når han sier: *"I could either stay in the vehicles, I could go in an building, or I could start moving back...it was just looking at my surroundings and what I had to work with."* Joe beskriver i denne situasjonen hvordan han vurderte de ulike alternativene han stod overfor etter å ha et kjøretøy som hadde havnet opp ned i et bymiljø. Han ser at det er ulike alternativer, men bruker ikke noe tid på å sammenligne disse alternativene, og han bruker tid primært på å øke sin egen situasjonsbevissthet fremfor å sammenligne alternativene, og betydningen av situasjonsbevissthet kommer jeg tilbake til i hypotese 3.

#### 4.2.1 Oppsummering

Alle respondentene svarer i en eller annen form at de benytter sin erfaring, og nærmest ser handlemåten umiddelbart, og ikke trenger å dvele ved å vurdere ulike alternativer. Videre har en overvekt av respondentene beskrevet hvordan de gjennomfører en singularer evaluering av ulike alternativer som igjen er ett av hovedtrekkene i modellen til Klein. På bakgrunn av dette mener jeg at hypotese 2 er styrket og at beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger i strid benytter seg av trekkgjennkjennning når de tar sin beslutninger.

#### 4.3 Hypotese 3: *Situasjonsbevissthet er viktig for å ta øyeblikksbeslutninger i strid.*

Det er en link mellom situasjonsforståelse og trekkgjennkjenningsmodellen til Klein. Klein beskriver at modellen i sin enkleste form handler om å forstå situasjonen og umiddelbart forstå hva som er den riktige handlemåten. Beslutningstakere fokuserer på enkelte trekk, mens andre trekk eller tegn blir ignorert, og dette skjer på bakgrunn av situasjonsforståelsen som er opparbeidet (Klein, 1998, s.33). Endsley erkjenner også denne linken mellom situasjonsbevissthet og beslutningstaking, spesielt i situasjoner hvor erfarne beslutningstakere er involvert (Endsley, 2000, s.8).

Endsley hevder at beslutninger er formet av situasjonsbevissthet, og at situasjonsbevissthet er formet av beslutninger (Endsley, 2000, s.9). Et flertall av respondentene beskriver noe tilsvarende, som Peter sier: *"The first gunshot and then thinking to myself, 'Say, someone is shooting. Where is it coming from?' Identifying the source. And then, when the RPG went off,*

*I actually remember looking at it...and then just starting shooting again.*” Peter beskriver her en situasjon hvor han uforvarende er tatt i et bakhold, og identifiserer hvor det skytes fra, tar en bevisst handling, skyter tilbake, og fokuserer på området han mottar ild fra, og identifiserer en granat som skytes mot han, han vurderer at den ikke kommer til å treffe båten han er i, og fortsetter å skyte.

Et viktig aspekt av situasjonsbevissthet er ifølge Endsley og Jones (2012, s.19) betydningen av tid. En kritisk del av situasjonsbevissthet handler for en beslutningstaker om å forstå hvor mye tid som er tilgjengelig til noe skjer, eller til en handling må iverksettes. David beskriver hvordan han jobber med å øke situasjonsbevisstheten samtidig for å støtte beslutningsprosessen: *”I am trying to call in the casevac while at the same time, listening to my squad leaders, what they are telling me, while still trying to direct them. The time it takes to receive the information, make a decision...”* Tid spesifikt i forhold til situasjonsbevissthet er bare noe et mindretall av respondentene tar opp, men alle respondentene tar opp betydningen av tid i forhold til øyeblikksbeslutninger. Jeg burde ha spurt alle respondentene mer detaljert om forholdet mellom tid og situasjonsbevissthet, da flere av respondentene trolig hadde hatt mer å si om dette.

Endsley og Jones beskriver også hvordan beslutningstakerens forventninger spiller inn i forhold til deres situasjonsbevissthet. Forventningene er basert på mentale modeller, tidligere erfaring, instruksjoner og kommunikasjon med andre kilder. Forventningene kan da guide hvordan oppmerksomheten styres og hvordan en beslutningstaker kan absorbere informasjonen (Endsley & Jones, 2012, s.27). I strid så kan dette ha alvorlige konsekvenser, ved at de mentale modellene er feil, eller at man ikke kjenner igjen trekk eller mønster som ville kunne ført til en handling. I datainnsamlingen har to respondenter beskrevet noe lignende, som beskrives av David på følgende måte:

*”...and then, when it came to the actual ambush position that we went into, it just didn't seem logical that that would be a spot to make contact, until after the fact. After the fact, we noticed that the way the lights were set up to blind us from the homes, the way the bridges was very tantalizing, the canals on both sides, the way they had trees and canal systems they were able to get behind for death wave, all that made sense after the fact. Going into it, that never really crossed my mind.”*

Dette var en beskrivelse av situasjonen av at de var blitt angrepet en mørk natt. Til tross for at de visste at dette var usikkert område måtte fokuset rettes mot terrenget og navigasjon på en måte slik at situasjonsbevisstheten om situasjonen blir skadelidende. David beskriver dette videre slik:

*”We knew that we were going into a bad guy area. We knew we were going somewhere that wasn't exactly secured, but you're focused on one step to the other. You are trying to think out further beyond that, but it was pitch black at night. The only lights you have is being provided by the homes that are around you and you are just focused on one, just try not to wreck your vehicles, not trying to put things into a ditch. You are distracted from the enemy; you are more worried about the environment trying to put harm to you.”*

Dette er et eksempel på det tveeggete sverdet som forventninger har i forhold til situasjonsbevissthet. Som eksempelet over viser, så kan feil forventninger lede til en mistolkning av data, og i mange tilfeller vil viktige trekk eller tegn bli ignorert eller ikke identifisert da det ikke passer med forventningene (Endsley & Jones, 2012, s.27). Endsley (2009, s.277) utdyper dette videre når han hevder at beslutningstakere vil prosessere informasjon raskere dersom informasjonen passer med forventningene, mens man har en større sjanse for å gjøre feil, dersom forventningene er feil. Til tross for at det bare var en respondent som beskrev dette er det fortsatt grunn til å anta at dette har en betydning i forhold til øyeblikksbetydningene som er tatt i strid, da det i disse fem intervjuene som jeg har gjennomført kun er et begrenset utvalg av situasjoner.

Forventningene har også ha en positiv effekt, og Peter har beskrevet hvordan han og hans team brukte mye tid på å tenke ut hva som kunne skje, og hvordan håndtere uforutsette situasjoner. Denne forberedelsen, og tankeprosessen rundt å forberede seg på uforutsette hendelser som ikke er en del av planen, er noe flertallet av respondenter beskriver. Anders forklarer det på denne måten: *”..jeg har vært mentalt preppet og gjort forberedelser i forkant og har jobben en del what-if, sånn at jeg har gjort unna veldig mye av 'hva hvis jeg gjør sånn, hva kan utfallet av det være' på forhånd.”* David beskriver også hvordan han og teamet hans

gjennomførte debriefer hvor de snakket om hva de kunne forvente, for å kunne være proaktive:

*”What worked today, what did not? What are we going to do tomorrow? What are we expecting tomorrow? How can we keep sustaining this? What are you guys need to think about tonight before we start rocking it tomorrow? You are always trying to anticipate, what do I have a likelihood of seeing and how much can I prepare for that likelihood?”*

Mentale modeller og forståelsen av hva og hvordan er ifølge Endsley og Jones (2012, s.21-22) det som muliggjør forståelse og å kunne forutse hendelser i fremtiden som en del av nivå 2 og 3 i situasjonsbevissthet. Alle respondentene jeg intervjuet beskriver viktigheten av dette, og hvordan de har gjort slike forberedelser forut for situasjonene de blir stilt overfor. Lars beskriver hvordan hans forståelse av situasjonen kunne støtte hans evne til å forutse, på bakgrunn av tidligere erfaring, og informasjon om operasjonsområdet:

*”...kjennskap til kultur, byggeskikk, tradisjon i forhold til hvor folk oppholder seg, egne kvinnerom, egne gjestehus, hvor de mannlige gjestene oppholder seg, hvordan det lokale miljøet i operasjonsområdet spiller inn, var avgjørende for hvordan og hvor lenge vi valgte å bli på målet.”*

Anders beskriver noe tilsvarende på følgende måte: *”..kjenne til TTP'er [Tactics Techniques and Procedures] for fienden, hvordan de normalt sett opererer, det gjør ting jævlig mye enklere. Altså hvis du vet at i utgangspunktet når det blir skutt fra en retning, så kommer det sannsynligvis ild fra en annen retning i løpet av kort tid.”* Anders snakker her om hvordan det å kunne forutse situasjoner når noe oppstår har hjulpet han til å ta de riktige beslutningene.

Serfaty, MacMillan, Entin og Entin (2009, s.235) har beskrevet hvordan beslutningstakere i strid har en mental modell av den taktiske situasjonen i strid, som er annerledes enn en novise. Den erfarne beslutningstakeren har etablert et mønster, som er indeksert på en måte som støtter en bedre initial mental modell av situasjonen. Da jeg kun har intervjuet erfarne beslutningstakere har jeg ikke funnet noe data på at respondentene har ulike mentale modeller, hvor den ene er bedre enn den andre.

#### 4.3.1 Oppsummering

Jeg har nå vist at alle respondentene forteller om viktigheten av situasjonsbevissthet for beslutningstaking. Mentale modeller som en del av situasjonsbevissthet er viktig, og jeg vil ta for meg nærmere hvordan betydningen av trening og øving har på situasjonsbevissthet under avsnittet 4.4 om hypotese 4. På bakgrunn av mine funn mener jeg at hypotese 3 er styrket, og at situasjonsbevissthet er viktig for å kunne ta øyeblikksbeslutninger i strid.

#### 4.4 **Hypotese 4: Erfaring, riktig trening og forberedelse har stor betydning for evnen til å ta øyeblikksbeslutninger i strid.**

Beslutningstaking i strid er en kritisk viktig evne for militære offiserer, men det er også en ferdighet som er vanskelig å definere, vurdere og trene (Serfaty, MacMillan, Entin & Entin, 2009, s.245). Hypotese 3 har vist at situasjonsbevissthet er viktig for øyeblikksbeslutninger i strid, og en av byggeklossene for denne situasjonsbevisstheten er mentale modeller.

Shebilske, Goettl og Garland (2000, s.320) forklarer hvordan mentale modeller kan forandre seg med trening og erfaring, noe som vil føre til økt situasjonsbevissthet for beslutningstakeren. Endsley og Jones (2012, s.238) beskriver hvordan situasjonsbevissthet og mentale modeller øker muligheten for trekkgjennkjennning, og for å kunne gjøre det så er det nødvendig for beslutningstakere å utsettes for mange ulike situasjoner, slik at de kan bygge opp sitt mentale bibliotek av situasjoner, eller diagrammer, som de kan lagre i langtidshukommelsen. Endsley og Jones hevder videre at disse situasjonene kan læres gjennom erfaring, eller gjennom formell trening, casestudies, og historiefortelling.

Alle respondentene beskriver hvordan de har brukt erfaring som de har opparbeidet seg i operasjonsområdet til å kunne kjenne igjen situasjoner når de har måttet ta øyeblikksbeslutninger. Joe beskriver det på følgende måte: *"A vehicle sitting in the road or even tucked up somewhere is a huge target. It is an RPG [Rakettrevet granat] magnet. And we had been in combat for, fighting pretty much every day for about two months at that point."* Joe fortalte her om en situasjon hvor han tok en øyeblikksavgjørelse om å forlate sitt kjøretøy og heller ta dekning i et hus. På spørsmål om tidligere erfaring hadde hjulpet til å kjenne igjen et mønster, eller et lignende tilfelle til å ta en avgjørelse sier Lars dette: *"Jeg vil si at i aller høyeste grad erfaringer fra tidligere operasjoner og lignende situasjoner..."*

Endsley og Jones forklarer at i tillegg til kunnskap som grunnlag for mentale modeller og diagrammer, så har eksperter også en tendens til å utvikle ferdigheter for å samle og prosessere informasjon i det miljøet de opererer. Dette må trenes eller læres, og de hevder at militære offiserer lærer å samle og dele informasjon over radio, hvordan lytte til informasjon som er relevant for dem, og samtidig kunne blokkere ut informasjon som ikke har relevans (Endsley & Jones, 2012, s.239). Anders beskriver hvordan han og hans team trente sammen for å utvikle nettopp denne ferdigheten, som kunne støtte han i å øke hans situasjonsbevissthet: *”...for meg går det mest på erfaring og trening i å kunne prioritere hva det er som er essensielt nå...og så trente vi mye i forkant på at de rundt meg kom kun med informasjon som kunne gjøre meg bedre.”* Anders utdypet dette videre og forklarte hvordan han og teamet gikk gjennom hendelser, og identifiserte hvilken informasjon han trengte, og hvilken informasjon som kunne kuttes.

Klein (1998, s.30) hevder at man ikke kan gjøre noen til en erfaren beslutningstaker gjennom trening i den rasjonelle beslutningsmodellen, hvor man vurderer ulike alternativer og veier de opp mot hverandre. Denne treningen kan potensielt senke hastigheten på innlæring av nødvendige ferdigheter (Klein, 1998, s.30). Klein beskriver også hvordan man kan trene for å trene ferdigheten til å ta øyeblikksbeslutninger, ved at beslutningstakeren må ta mange valg, uten å dvele for mye på alternativene. Ved å eksponere beslutningstakeren for mange ulike situasjoner vil han bli i stand til å oppfatte mønster. Fire av de fem respondentene har et lignende syn om å trene øyeblikksbeslutninger gjennom mange ulike situasjoner. Peter beskriver det slik: *”I would say put them in a training environment that specifically rewards immediate action, correct immediate action in a training environment.”* Lars forteller om sin erfaring: *”...har vi ved flere anledninger hatt et veldig stort utbytte av å trene på ukjente objekter, nedlagte fabrikker, blokker, bygninger...Jo bredere operasjonserfaring og jo flere mål man trener på, jo bedre rustet r man til å gjennomføre operasjoner hvor hen i verden det måtte være.”* Eller som Anders beskriver det: *”vi må lage et miljø der vi i enda store grad er flinke til å gi folk en mulighet for å ta avgjørelser, analysere avgjørelser i ettertid og prøve å bevisstgjøre folk hvorfor vi tar de avgjørelsene vi gjør.”*

I Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi blir læring forklart som det å gå fra det trygge til det utrygge, fra stabilitet til det ukjente (Sjøkrigsskolen, 2009, s.69), og under læring vil man

kunne gjøre erfaringer som kan virke skremmende og ubehagelige, og det er viktig med et godt læringsmiljø for å kunne prøve det ukjente, og ha lov til å feile (Sjøkrigsskolen, 2009, s.69). Anders beskriver viktigheten av å ha et godt læringsmiljø: *”vi må lage et miljø der vi i enda større grad er flinke til å gi folk en mulighet for å ta avgjørelser...prøve å gi lederne en trygghet i å være effektive, fremoverlente ledere.”* På den andre siden kan man også se på den negative effekten av å ha et dårlig eller feil miljø, som Joe beskriver: *”Unfortunately, now we, at least in the US military, have somewhat a zero defect mentality...I find that unfortunate. How do you develop good decision-making? How do you let people fail when you are operating in a zero defect mentality that does not tolerate any failures whatsoever?”* Ifølge Sjøkrigsskolen er det vanskelig å tenke seg en bevegelse mot økt selvstendighet, initiativ og handlekraft uten at man har et slikt miljø hvor man kan prøve det usikre og få lov til å feile (Sjøkrigsskolen, 2009, s.69).

Realisme og sammenheng er sentralt og øker læringsutbyttet (Sjøkrigsskolen, 2009, s.73). Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi forklarer viktigheten av ”free play”, hvor beslutningstakere står overfor andre aktører som har en fri vilje og ikke følger et manuskript fra en spillstab. I denne situasjonen skal beslutningstakerne stå overfor flest mulig pressede beslutningssituasjoner. I følge Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi er det sentralt at beslutningstakerne ikke blir kritisert for å ta en feil beslutning, men at de alltid stilles til ansvar hvis avgjørelsen ikke blir tatt i tide (Sjøkrigsskolen, 2009, s.74). Et flertall av respondentene er inne viktigheten på nettopp det å trene på det å ta beslutninger raskt, og at den type trening vil ha en positiv effekt når man står ovenfor øyeblikksbeslutninger i strid. Anders sier det følgende: *”hvis du skal være redd for noe som en leder, så er det mer at du skal være redd for å ta avgjørelser for sent.”* Flere respondenter er også inne på viktigheten av ”free play”, eksemplifisert her gjennom Lars sitt svar på spørsmål om hvilken type erfaring og trening som har gjort han i stand til å ta øyeblikksbeslutninger:

*”Jeg tror den treningen som jeg har vært så heldig å gjennomføre med en stor grad av det begrepet ’free play’ på målet der det ikke er forhåndsbestemt hva fienden eller statistene kommer til å gjøre når vi gjennomfører en operasjon er avgjørende for resultater og god trening for vi får trent besluttsomhetstrening, det å ta en avgjørelse både under stress og under kamp, beskytning, det må man trene på...”*



Det som er interessant i forhold til respondentenes svar på realisme og "free play" er at de to amerikanske marineinfanteri offiserene ikke nevner noe om dette i det hele tatt på spørsmål rundt trening og øving, mens både de to norske, samt den amerikanske offiseren med spesialstyrkebakgrunn nevner mener at dette er viktig, og noe av det som har satt de i stand til å ta øyeblikksbeslutninger.

#### 4.4.1 Oppsummering

Jeg har nå vist at alle respondentene kunne fortelle om viktigheten av erfaring, trening og forberedelser. Disse faktorene har gjort beslutningstakerne i stand til å ta øyeblikksbeslutninger i strid. Dette samsvarer med det som jeg har funnet i teorien, og jeg mener at hypotese 4 er styrket, og at erfaring, riktig trening og forberedelser er viktig for å kunne ta øyeblikksbeslutninger i strid.

#### 4.5 Fellestrekk

I tillegg til data som er innhentet i forhold til hypotesene, er det også andre elementer som flertallet av respondentene har tatt opp. Både betydning av trening i form av drill, eller automatisering av handlinger, samt kvaliteten på beslutningene er noe som går igjen i alle intervjuene i en eller annen form. Jeg vil derfor presentere det jeg har funnet som fellestrekk i forhold til øyeblikksbeslutninger tatt i strid.

##### 4.5.1 Drill

Automatiserte handlinger, eller drill er viktig for å frigjøre et mentalt overskudd til beslutninger. Øyeblikksbeslutninger tatt i strid er ofte foretatt for å iverksette en handling eller for aktivt hindre en handling. I Forsvaret opererer man ofte med standard operasjons prosedyrer (SOP) eller øyeblikkelig-handlingsdriller. Et eksempel på dette kan være Peters umiddelbare reaksjon når de ble utsatt for et bakhold: "...once it did happen, we had immediate action drill type of thing." Dersom slike prosedyrer blir overlært hevder Johnsen (Ukjent, s.2) at en handling kan utløses nærmest automatisk. Automatisering kan være funksjonelt, da reaksjonstiden blir lav. Endsley og Jones (2012, s.243) beskriver også at drill har en positiv innvirkning på situasjonsbevissthet, da studier har vist at større grad av automatiserte handlinger frigjør oppmerksomhet som trengs for situasjonsbevissthet.

Endsley og Jones hevder også at det er en sammenheng med fysiske ferdigheter og kognitive ferdigheter som situasjonsbevissthet. For å kunne oppnå de høyere nivåene av situasjonsbevissthet så kan det være nødvendig som en forutsetning med en gode fysiske ferdigheter som drill og automatisering (Endsley og Jones, 2012, s.243). Flere av respondentene beskriver denne nødvendigheten av gode ferdigheter. Lars svarer på spørsmål om hva han tror man kan gjøre treningsmessig for å forberede frykt og stress som man kan møte i strid: *”jeg tror det viktigste der er å ha de grunnleggende ferdighetene må være eksemplariske, jo dyktigere den enkelte er som soldat, jo dyktigere blir teamet.”* David beskriver det samme om viktigheten av drill og fysiske ferdigheter:

*”That is one thing, as a platoon commander, I did constantly was we just kept rehearsing and you think you got it, you still, you got to keep doing it. You just got to keep drilling it in your head that when this happens, this is what we have to do. That is our best chance of success and survival is by doing it like this. If you have a chance to change things up, then change things up, but if, right now, if you are in that immediate danger to where something has to be done, you are falling back on that repetitive muscle movement, and I think that is the best thing about training.”*

Disse uttalelsene er også i tråd med Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi som sier at gjennom drill og overlæring så utvikles automatiserte handlingsmønstre som vil bestå under stress og utmattelse (Sjøkrigsskolen, 2009, s.62).

På den andre siden hevder også Johnsen (Ukjent, s.2) at automatisering kan ha en uønsket side, ved at situasjoner kan ha fellestrekk med et problem som prosedyren er ment å løse, men som er avvikende på kritiske detaljer, noe som gjør at den overlærte handlingen blir feil løsning på situasjonen man står overfor. Videre er det en utfordring å legge til rett for drill på en side, og evne til problemløsning på den andre. En beslutningstaker som kun baserer seg på drill og prosedyrer vil ha liten evne til improvisasjon og tilpasning (Sjøkrigsskolen, 2009, s.63). Ingen av respondentene jeg snakket med tok opp uønskede sider av automatisering. Dette ble ikke spurt etter spesielt, og det er derfor rimelig å anta at respondentene ville hatt noe å si om dette dersom de ble spurt om det.

#### 4.5.2 Kvalitet på avgjørelsen

Ett av fellestrekkene som har kommet frem i intervjuene er at respondentene i stor grad mener at kvaliteten på avgjørelsen de tok var bra. Dette også etter situasjonen, når de har hatt tid til å reflektere nærmere om situasjonen de har vært i. Lars beskriver kvaliteten på sin avgjørelse på følgende måte:

*”Ja, i ettertid, svært kort tid i ettertid så var avgjørelsen riktig. Vi pågrep 2 meget høytstående soldater som ble pågrepet og overlevert til de lokale sikkerhetsstyrkene, det var et veldig godt og et positivt kobbelt av soldater som reiste hjem i ettertid uten noen skadde blant oss selv, slik at det var en riktig avgjørelse.”*

Joe har en tilsvarende opplevelse av kvaliteten på avgjørelsen som ble tatt i situasjonen han stod overfor, og beskriver følgende: *”...just pros and cons of really, with the only two other options that I saw that we had. I mean, they still outweigh, even with a clear head, they still outweigh the decision that was made...”*

På spørsmål om Anders ville gjort noe annerledes, når han hadde fått tid til å reflektere over avgjørelsene sine i etterkant, svarer han følgende:

*”Ja, helt klart. Og det har jeg tenkt mye på, og jeg brukte mye tid etter. Jeg brukte jo de første 2, 3,4 månedene etter jeg dro tilbake... etter at jeg hadde vært ute [deployert], jeg brukte den tiden der til å skrive masse, skrive en stor blekke med erfaringer og så videre, og gikk gjennom masse. Men, for å si det sånn, jeg har aldri mistet ett minutt søvn hvor jeg har ligget våken og tenkt: 'faen heller'. Og det skyldes vel to ting: det ene det skyldes var vel at jeg tok aldri noen avgjørelser som fikk noen katastrofale resultater. Jeg tok en del avgjørelser som sannsynligvis gjorde at ting gikk bra, med litt blanding av erfaring og flaks der.”*

Flaks er også noe Lars beskriver: *”..så kan man bruke ett litt flåsete usagn, både at de flinke har flaks, men også 'don't confuse luck with skill' i forhold til avgjørelser som tas.”* Både Lars og Anders beskriver forhold rundt flaks og dyktighet, ved at disse faktorene kan ha en påvirkning på hverandre.

Kvaliteten på avgjørelsen kan også beskrives på en annen måte. I situasjoner som denne oppgaven tar for seg, er respondentene ofte utsatt for liv-død situasjoner, der feil valg kan bety at de mister livet. Peter gir følgende beskrivelse:

*"..once they got up and took off running, we hammered them. We recovered 11 bodies and got good strong blood trails on five. Exploited the blood trails as far as we could go. We took one wounded, one dead in my boat. The lead boat ahead of me, they took three wounded. So we had five or six wounded, one killed. We took 13 or 14 confirmed dead, with another blood trails on four or five. Good strong blood trails. I am sure they died later."*

Valget de stod overfor i denne situasjonen var enten å bli værende i det som Peter beskriver som en "kill-zone", eller å gå mer offensivt til verks mot angriperne, etter å ha blitt utsatt for et bakhold. Til tross for at de tok egne tap, så var avgjørelsen som ble tatt den beste, og flere liv hadde trolig gått tapt om de ikke hadde gått til motangrep mot fienden.

Til tross for at respondentene mener at beslutningene de har tatt var gode, under forutsetningene de hadde på det tidspunktet beslutningen ble tatt, så er de samtidig selv-kritiske, og ser i etterkant at det var ting som kunne blitt gjort annerledes. Anders beskriver dette på følgende måte:

*"...jeg snakket om litt innledningsvis at jeg i ettertid kan si at den avgjørelsen jeg tok var god nok basert på det jeg visste da jeg tok den. Og når jeg ser i ettertid og har liksom sittet i tre-fire timer og drodlet og snakket med de andre og fått bildet at de så noe som jeg så, og så videre, så tenker jeg at 'faen dette kunne vi gjort annerledes'. Men basert på det jeg visste da, så var det en god nok avgjørelse, og resultatet ble godt nok, så her er jeg happy egentlig."*

Lars beskriver noe tilsvarende på følgende måte:

*"Ja, jeg kunne tatt meg et halvt minutt lenger tid på å forflytte meg 30-40 meter til min overordnede sjef, snakket med han og forklart han situasjonen muntlig i stedet for å*

*overprøve og gi en ny ordre direkte på nett, da ville jeg spilt han bedre, slik at han hadde mulighet til å gi den ordren selv.”*

Alle respondentene beskriver hvordan de mener at avgjørelsene var gode, eller hadde et godt utfall. Det hadde styrket oppgaven dersom jeg også hadde fått eksempler på avgjørelser hvor utfallet ikke var godt, for å se om dette hadde hatt en betydning for svarene til respondenten på de ulike hypotesene.

#### **4.6 Andre funn**

I tillegg til fellestrekkene dokumentert ovenfor, så har jeg også noen andre funn i forhold til hva som påvirker øyeblikksbeslutninger tatt i strid. Dette er kategorisert som andre funn, da kun et mindretall av respondentene har sagt noe om påvirkningen av søvn eller friksjon på beslutningsprosessen.

##### **4.6.1 Søvn**

Peter er innom dette temaet kort når han beskriver hva slags trening han mener har vært viktig for å forberede han på beslutningstaking i strid: *”The ability to endure hardship and basically push through.”* Joe er den som beskrev betydningen av søvn i forhold til beslutningstakingen mest, og han sier det følgende: *”I am somewhere between, I am going on 24-30 hours with no sleep, so my decision-making at that point was probably, not probably, was definitely not where it should have been. You need to sleep to be able to make good, sound decisions.”*

En slik søvnmangel har ifølge Sjøkrigsskolens lederutviklingsfilosofi en klart negativ påvirkning på både på vår fysiske og mentale kapasitet, og dette særlig gjelder i forhold til oppgaver som krever oppmerksomhet (Sjøkrigsskolen, 2009, s.62). Å kunne opprettholde god situasjonsbevissthet som igjen er en forutsetning for beslutningstaking krever oppmerksomhet for å fange opp alle relevante trekk eller mønster, og en slik mangel på søvn vil derfor ha en negativ påvirkning på øyeblikksbeslutningstaking i strid.

#### 4.6.2 Friksjon

Et annet punkt som har kommet frem er hvordan friksjonen påvirker beslutningstakingen. Clausewitz definerer friksjon som: *"The force that makes the apparently easy so difficult"* (Headquarter U.S Marine Corps, 1997, s.14). Friksjon gjør det enkle vanskelig, og det vanskelige nærmest umulig. Selv om en situasjon kan være relativt oversiktlig og statisk, så vil friksjonen som påføres i strid føre til utfordringer, som David beskriver:

*"Honestly, what was presented in front of me seemed very straightforward. There was an enemy size element and if I remember right were, it was somewhere between four to six guys. A very easy problem for my platoon to deal with. They obviously, had to jump on us. They obviously, caused the first casualties to be expected, just then we had to dismount, they were behind death wave, we in the open understandable. But I think what causing more difficulties was not exactly attacking the enemy, it was all the other problems, one, now I have casualties, two, just trying to maintain tactical integrity in the dark, pushing into their fire. And while dealing with that, all of a sudden, in the back of my head, I got my casualties."*

Peter fortalte om et tilfelle der de hadde satt opp et bakhold, og under gjennomførelsen av bakholdet så ville ikke styrken som Peter støttet gjøre som han sa: *"The lieutenant looked at me and goes, 'I am not going to do that.' I am like, 'Well that's, Come-on, and like, 'Nope. We are staying right here until daylight'."* Dette gjorde beslutningsprosessen betraktelig vanskeligere. Totalt to av respondentene var innom denne formen for friksjon på beslutningsprosessen. Friksjon er forventet i strid, så selv om bare to av respondentene var innom friksjonens påvirkning på beslutningstakingen, så er det også her rimelig grunn til å anta at respondentene hadde hatt mer utfyllende informasjon dersom de hadde blitt spurt mer direkte om friksjon.

## 5 Avslutning og konklusjon

I denne oppgaven ønsket jeg å se nærmere på øyeblikksbeslutninger. Min problemstilling var:

### *Hva karakteriserer øyeblikksbeslutninger tatt i strid?*

Som en operasjonalisering av problemstillingen, jobbet jeg ut fra fire hypoteser, 1: Beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger i strid vil ha naturalistiske trekk, 2: Beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger i strid vil ta beslutningen ved bruk av trekkgjennkjenningsmodellen, 3: Situasjonsbevissthet er viktig for å ta øyeblikksbeslutninger i strid, 4: Erfaring, riktig trening og forberedelse har stor betydning for evnen til å ta øyeblikksbeslutninger i strid.

Jeg har gjennomført dybdeintervjuer med fem respondenter. To av respondentene var fra Norge, tre av respondentene var fra USA. Til sammen hadde respondentene en bred og variert bakgrunn fra ulike konflikter, erfaring fra både konvensjonelle og spesialoperasjoner.

I analysen av datamaterialet har jeg kort oppsummert funnene på følgende måte:

#### **5.1 Hypotese 1: Beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger i strid vil ha naturalistiske trekk**

Alle respondenter beskriver situasjoner som inneholder ulike kjennetegn som ifølge teorien passer inn som naturalistiske trekk. Det er ikke alle respondentene som beskriver alle de ulike kjennetegnene på naturalistisk beslutningstaking, men basert på de data jeg har, så er hypotesen styrket. Det er grunn til å anta at øyeblikksbeslutninger tatt i strid passer inn under naturalistisk beslutningstaking.

#### **5.2 Hypotese 2: Beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger i strid vil ta beslutningen ved bruk av trekkgjennkjenningsmodellen**

Flere respondenter har beskrevet situasjoner der de har handlet, og ikke har hatt behov for å vurdere ulike alternativer, dette til tross for at det var flere alternativer som var mulig å ta i beslutningsøyeblikket. Respondentene har beskrevet hvordan erfaring har gjort det mulig for dem å ta øyeblikksbeslutninger, og en overvekt av respondentene har beskrevet hvordan de har gjennomført en singulær evaluering av alternativer. Også hypotese 2 er styrket, og det er

grunn til å si at beslutningstakere som tar øyeblikksbeslutninger strid benytter seg av trekkgjennkjennning når de tar øyeblikksbeslutninger i strid.

### ***5.3 Hypotese 3: Situasjonsbevissthet er viktig for å ta øyeblikksbeslutninger i strid.***

Alle respondentene har beskrevet hvordan situasjonsbevissthet har påvirket deres øyeblikksbeslutninger. Uten en god situasjonsbevissthet så vil muligheten for å kunne ta gode avgjørelser være mindre. Hypotese 3 er styrket, situasjonsbevissthet er ifølge mine respondenter viktig for å kunne ta øyeblikksbeslutninger i strid.

### ***5.4 Hypotese 4: Erfaring, riktig trening og forberedelse har stor betydning for evnen til å ta øyeblikksbeslutninger i strid.***

I forhold til erfaring, trening og forberedelse så var alle respondentene innom dette og fortalte om viktigheten av dette. I forhold til teorien, så er det viktig å trene riktig for å kunne opparbeide seg den nødvendige erfaringen for å kunne ha en økt situasjonsbevissthet, og dermed å kunne ta gode øyeblikksbeslutninger i strid. Hypotese 4 er styrket, erfaring, riktig trening og forberedelsen har stor betydning for evnen til å ta øyeblikksbeslutninger i strid.

### ***5.5 Andre funn***

I tillegg til funn i forhold til mine fire hypoteser, så ble det også helt klart under analysen at alle respondentene mente at øyeblikksbeslutningene de fortalte om var gode. Det er grunn til å være kritisk til dette funnet, da respondentene på grunn av tiden tilgjengelig under intervjuet kun fortalte om et begrenset antall situasjoner, og det kan derfor være en mulighet for at de også har vært i situasjoner hvor øyeblikksbeslutningene ikke hadde et så godt utfall. Videre respondentene fortalt om viktigheten av drill, eller automatisering av handlinger, som frigjør mental kapasitet, og som derfor støtte øyeblikksbeslutninger tatt i strid.

### ***5.6 Oppsummering***

Alle mine fire hypoteser ble styrket, som forventet hadde øyeblikksbeslutninger tatt i strid naturalistiske trekk. Øyeblikksbeslutninger tatt i strid følger trekkgjennkjenningsmodellen til Klein. Når jeg startet denne oppgaven trodde jeg at den i hovedsak kom til å handle om,



trekkgjennkjenningsmodellen, det som derimot overrasket meg under analysen var hvor mye fokus det var på situasjonsbevissthet og betydningen av trening blant respondentene.

### **5.7 Praktiske implikasjoner: Hvilken betydning har funnene?**

Funnene i denne oppgaven viser viktigheten av situasjonsbevissthet og trening i forhold til å kunne ta øyeblikksbeslutninger, dette stemmer også godt med teorien som er presentert. For militære beslutningstakere er det derfor viktig å gjøre de nødvendige forberedelsene som sørger for at man er så godt forberedt når man kommer i en situasjon som krever at man tar en øyeblikksbeslutning i strid. Beslutningstakere må trene både for å få gode ferdigheter, slik at enkelte ferdigheter blir overlært og automatisert, slik at man har et mentalt overskudd som igjen kan brukes til å øke sin egen situasjonsbevissthet.

Videre må man opparbeide seg mentale modeller gjennom kunnskap om hva og hvordan, som bakgrunnskunnskap, kulturforståelse og forståelse av fiendens handlemåter. Videre må beslutningstakerne bli eksponert for en lang rekke situasjoner, for å ha muligheten til å kunne kjenne igjen trekk eller mønster i disse situasjonene når man kommer opp i en øyeblikkssituasjon. Treningen som gjøres må være realistisk, med en form for "free-play", og treningen må legges opp på en slik måte at beslutningstakeren lærer å ta beslutninger raskt. Det må være et miljø for å kunne ta feil avgjørelser, men å stimulere til å handle selv uten å ha all informasjon tilgjengelig.

Militære enheter som forbereder sine beslutningstakere på denne måten, vil etter alt å dømme ha en større sjanse til å lykkes når de må ta øyeblikksbeslutninger i strid.

## 6 Litteraturhenvising

- Canon-Bowers, J.A. & Bell, H.H. (2009). Training Decision Makers for Complex Environments: Implications of the Naturalistic Decision Making Perspective. I: Zsambook, C.E. & Klein, G. (red.) *Naturalistic Decision Making*, s. 99-110. New York: Routledge.
- Canon-Bowers, J.A. & Salas, E. (1998). Individual and Team Decision Making Under Stress: Theoretical Underpinnings. I: Canon-Bowers, J.A & Salas, E. (red). *Making Decisions Under Stress. Implications for individual and team training*, s.17-38 Washington DC: American Psychological Association.
- Cohen, M.S & Freeman, J.T. & Thompson, B.B. (2009). Training the Naturalistic Decision Maker. I: Zsambook, C.E. & Klein, G. (red.) *Naturalistic Decision Making*, s. 257-268. New York: Routledge.
- Collyer, S.C. & Malecki, G.S.(1998).Tactical Decision Making Under Stress: History and Overview. I: Canon-Bowers, J.A & Salas, E. (red). *Making Decisions Under Stress. Implications for individual and team training*, s.17-38 Washington DC: American Psychological Association.
- Drillings, M. & Serfaty, D. (2009). Naturalistic Decision Making in Command and Control. I: Zsambook, C.E. & Klein, G. (red.) *Naturalistic Decision Making*, s. 71-80. New York: Routledge.
- Driskell, J.E. & Johnston, J.H. (1998). Stress Exposure Training. I: Canon-Bowers, J.A & Salas, E. (red). *Making Decisions Under Stress. Implications for individual and team training*, s.191-217. Washington DC: American Psychological Association.
- Endsley, M.R. (2000). Theoretical Underpinnings of Situational Awareness: A Critical Review. I: Endsley, M.R & Garland, D.J. (red.) *Situation Awareness Analysis and Measurement*, s.3-32. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Endsley, M.R. (2009). The Role of Situation Awareness in Naturalistic Decision Making. I: Zsambook, C.E. & Klein, G. (red.) *Naturalistic Decision Making*, s. 269-283. New York: Routledge.
- Endsley, M.R & Jones, D.G. (2012). *Designing for Situation Awareness. An Approach to User-Centred Design*. Boca Raton: Taylor&Francis Group.
- Gladwell, M. (2005). *Blink. The Power of Thinking Without Thinking*. New York: Back Bay Books.
- Grossman, D. (1995). *On Killing. The Pshycological Cost of Learning to Kill in War and Society*. New York: Back Bay Books
- Headquarters U.S. Marine Corps. *Command and Control*. MCDP 6. Washington DC: Headquarters U.S Marine Corps, 4. Oktober, 1996.

- Headquarters U.S. Marine Corps. *Warfighting*. MCDP 1. Washington DC: Headquarters U.S Marine Corps, 20. Juni, 1997.
- Hutchins, S.G (2009). Decision-Making Errors Demonstrated By Experience Naval Officers in a Littoral Environment. I: Zsambook, C.E. & Klein, G. (red.) *Naturalistic Decision Making*, s. 207-216. New York: Routledge.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Janis, I.L. & Mann, L. (1977). *Decision Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. New York: The Free Press
- Johnsen, B. H. (Ukjent). *Beslutningstaking i operative situasjoner*. Tilgjengelig fra: [https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg\\_1662.pdf](https://www.politi.no/vedlegg/rapport/Vedlegg_1662.pdf) [Lest 18. mai 2016].
- Kahneman, D.K (2011). *Thinking Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D.K. (2013). The Marvels and the Flaws of Intuitive Thinking. I: Brockman, J. (red.) *Thinking*, s.386-409. New York: Harper Perennial.
- Klein, Gary (1989). *Strategies of Decision Making*. Fort Leavenworth: Military Review, Mai 1989.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power. How People Make Decisions*. Massachusetts: MIT Press.
- Klein, G. (2003). *The Power of Intuition*. New York: Currency Books.
- Klein, G. (2009). An Overview of Naturalistic Decision Making Applications. I: Zsambook, C.E. & Klein, G. (red.) *Naturalistic Decision Making*, s. 49-60. New York: Routledge.
- Klein, G. (2009). *Streetlight and Shadows. Searching for the Keys to adaptive Decision Making*. Massachusetts: MIT Press
- Klein, G. (2009). The Recognition-Primed Decision Model: Looking Back, Looking Forward. I: Zsambook, C.E. & Klein, G. (red.) *Naturalistic Decision Making*, s. 285-292. New York: Routledge.
- Klein, G. (2013). Insight. I: Brockman, J. (red.) *Thinking*, s.193-214. New York: Harper Perennial.
- Klein, G. (2013). *Seeing What Others Don't. The Remarkable Ways We Gain Insights*. New York: PublicAffairs.
- Levin, J. & Milgrom, P. (2004). *Introduction to Choice Theory*. Stanford: Stanford University. Tilgjengelig fra: <http://web.stanford.edu/~jdlevin/Econ%20202/Choice%20Theory.pdf> [Lest 15. mai 2016]

- Pascual, R. & Henderson, S. (2009). Evidence of Naturalistic Decision Making in Military Command and Control. I: Zsombok, C.E. & Klein, G. (red.) *Naturalistic Decision Making*, s. 217-226. New York: Routledge.
- Pliske, R.M. & McClosky, M.J. & Klein, G. (2001) Decision Skills Training: Facilitating Learning from Experience. I:Salas, E. & Klein, G. (red.) *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making*, s.37-53. New York: Psychology Press.
- Salas, E. & Klein, G. (2001) Expertise and Naturalistic Decision Making: An Overview. I:Salas, E. & Klein, G. (red.) *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making*, s.3-8. New York: Psychology Press.
- Schmitt, J.F. (1995). *How We Decide*. Quantico: Marine Corps Gazette, Oktober 1995.
- Schmitt, J.F. (1988). *Observations on Decisionmaking in Battle*. Quantico: Marine Corps Gazette, Mars 1988.
- Serfaty, D & MacMillan, J. & Entin, E.E. & Entin, E.B. (2009). The Decision-Making Expertise of Battle Commanders. I: Zsombok, C.E. & Klein, G. (red.) *Naturalistic Decision Making*, s. 233-246. New York: Routledge.
- Shebilske, W.L. & Goetl, B.P. & Garland, D.J. (2000). Situation Awareness, Automaticity and Training. I: Endsley, M.R & Garland, D.J. (red.) *Situation Awareness Analysis and Measurement*, s.303-323. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sjøkrigsskolen (2009). *Alle mann til brasene! Sjømilitært operativt lederskap og lederutvikling*. Bergen: Sjøkrigsskolen
- Zsombok, C.E. (2009). Naturalistic Decision Making: Where Are We Now? I: Zsombok, C.E. & Klein, G. (red.) *Naturalistic Decision Making*, s. 3-16. New York: Routledge.

## 7 Vedlegg

### 7.1 Intervjuguide

#### Intervjuguide

##### **Del 1: Forklare hensikt og bakgrunnen for studien.**

- Spørre om lov til å ta opp intervjuet.
- Forklare problemstillingen.
- Forklare at intervjuet blir anonymisert/gjort konfidensielle når det blir satt sammen i oppgaven
- Dersom ønskelig vil du få oppgaven til gjennomlesing og godkjenning før den blir innlevert
- Forklare at det vil være en ugradert oppgave, og at jeg vil forholde meg til dette, og hjelpe deg dersom du kommer med informasjon som kan være gradert høyere i løpet av intervjuet.
- Forklar at enkelte av intervjuene kan virke banale. Da jeg kjenner enkelte av personene som intervjues, men at dette gjøres for å ha sporbarhet i intervjuet, og at det er akademiske etterprøvbart (kildekritikk)

##### **Del 2: Etablere en god kommunikasjonssituasjon.**

- Hvilken militær erfaring har vedkommende
- Be vedkommende fortelle om sin egen bakgrunn, spesielt om vedkommende har Krigsskole eller annen lederutdanning hvor man har fått opplæring i å ta beslutninger
- Har vedkommende selv vært i situasjoner hvor man har måtte ta øyeblikksbeslutninger

##### **Del 3: Kjernesporsmål i forhold til hva jeg er ute etter.**

- Be vedkommende fortelle om beslutningssituasjoner han har vært i (presisere at det er snakk om beslutning situasjoner i strid det er snakk om). Gi vedkommende mulighet til å snakke seg ferdig uten for mye innblanding fra meg.
- Var det eksterne faktorer som spilte inn under beslutningsprosessen? (Tidspress? fare for liv/helse? mye som står på spill? lite informasjon? Uklare mål?)
- Før/under beslutningsprosessen, hva var hovedfokus? Å få et best mulig resultat, eller å finne et ”godt nok” resultat?
- I hvor stor grad brukte vedkommende på å sammenligne alternativer?
- Hadde vedkommende full oversikt over situasjonen når beslutningen ble tatt? Var det fortsatt informasjon som manglet?
  - o Dersom det var informasjon som manglet, hvorfor tok vedkommende avgjørelsen? og hvor sikker var vedkommende på at avgjørelsen var riktig?

- Hvordan ble tiden brukt forut for, og under beslutningsprosessen?
  - o I hvor stor grad ble tiden brukt til å øke situasjonsforståelse/samle informasjon versus tid til å sammenligne ulike alternativer?
- Var beslutningssituasjonen en statisk eller dynamisk situasjon? Endret ting seg underveis, eller var forholdene relativt statiske?
- Hadde vedkommende erfaring fra tidligere trening/øvelse/operasjoner som gjorde at man kunne kjenne igjen et mønster eller et lignende tilfelle som man kunne bruke som hjelp til å ta avgjørelsen?
- I etterkant, er det noe vedkommende ønsker var gjort annerledes?
  - o Hvis ja, var det mulig med informasjonen som var tilgjengelig på det tidspunktet?
- Hvilke tanker gjør vedkommende seg av hvordan trening har gjort vedkommende i stand til å ta avgjørelsen?
- Er det andre elementer som ikke har vært spurt om her, som har påvirket beslutningen?
- Etter vedkommendes mening, hvordan bør trening/utdanning legges opp for å sette folk i stand til å ta gode avgjørelser?

#### **Del 4: Avrundning av intervjuet.**

- Har vedkommende noe han ønsker å tilføye?
- Har vedkommende ytterligere informasjon om dette temaet som jeg ikke har spurt om?
- Vet vedkommende om noen andre personer som det kan være interessant for meg å snakke med i forbindelse med denne oppgaven?
- Takk for tiden og bidraget vedkommende har hatt til oppgaven så langt.

## Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### *”Hva påvirker øyeblikksbeslutninger tatt i strid?”*

#### **Bakgrunn og formål**

Jeg er en student ved Universitetet i Tromsø – Campus Harstad som skriver en masteroppgave om hva som påvirker øyeblikksbeslutninger tatt i strid.

Øyeblikksbeslutninger er definert som beslutninger som må tas i løpet av kort tid, og som er preget av forhold som usikkerhet, risiko, frykt, store konsekvenser og stress.

Du er valgt ut fordi jeg, eller andre jeg har snakket med har utpekt deg som en person som kan inneha den relevante erfaringen for å være aktuell for en studie som dette.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Studien vil samle inn data gjennom spørreundersøkelse og/eller intervju. Spørsmålene vil omhandle en del på deg og din bakgrunn. En del vil inneholde spørsmål om dine erfaringer, relatert til strid og øyeblikksbeslutninger. Avslutningsvis vil en del inneholde spørsmål om dine refleksjoner rundt hva som evt. kan gjøres under trening og utdanning for å sette militært personell bedre i stand til å ta gode øyeblikksbeslutninger, samt spørsmål om det er andre personer som du mener jeg bør snakke med. Opplysninger vil innhentes gjennom mine notater. Merk at denne studien er ugradert, og spørsmål og svar må holdes på et ugradert nivå.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Jeg, som gjennomfører undersøkelsen er den eneste som vil ha personopplysninger som kan knytte deg som respondent til det du svarer. Koblingsnøkkelen mellom deg som respondent og det du svarer vil lagres adskilt fra datamaterialet som innhentes.

På forespørsel vil min veileder få tilgang til koblingsnøkkelen, dette vil kun være for å validere arbeidet som er gjort. Dersom enkelte av svarene vurderes til å være høyere gradert enn ugradert vil jeg skrive svarene om slik at de kan publiseres som ugradert. Du som respondent vil være konfidensiell i oppgaven, og skal ikke kunne gjenkjennes i den endelige masteroppgaven. Du vil få anledning til å lese gjennom masteroppgaven før den leveres inn og publiseres.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juni 2016. Når prosjektet er levert og godkjent vil alt datamateriale, inkludert koblingsnøkkel destrueres.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Frode Nakken på telefon: +1 571-481-1891(Går for tiden på skole i USA), eller e-post: [nakken.frode@gmail.com](mailto:nakken.frode@gmail.com). Veileder for prosjektet er Baard Borge, Førsteamanuensis ved Universitetet i Tromsø – Campus Harstad, og kan kontaktes på telefon: 77058231 eller e-post: [baard.borge@hih.no](mailto:baard.borge@hih.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.