

UDVIKLING AF BESLUTNINGSTAGEN HOS OFFICERER

af

Peter Sjøstedt og Svend Erik Olsen

Forsvarsakademiet, Institut for Pædagogik og Institut for Militærpsykologi

INDLEDNING

Beslutningstagen er ikke blot noget vi gør eller ikke gør som respons på de udfordringer livet stiller os overfor. Ligeledes er evne til og færdigheder i beslutningstagen heller ikke noget der blot udvikles ”naturligt” som følge af livets udfordringer. Vi kan reflektere over vores beslutninger og vore beslutningsprocesser, og beslutningstagen kan beskrives og begribes systematisk og dybtgående (Janis & Mann 1977, Cannon-Bowers & Salas 1998), og beslutningstagen kan udvikles gennem træning og på denne måde kan kvaliteten af vore beslutninger øges (Wheeler & Janis 1980, Gilhooly et al. 1990), hvilket også gælder beslutningstagen i militært regi (Cannon-Bowers & Salas 1998, Storr 2003, Cohen et al 2000). Udvikling af beslutningstagen indrammes af disse to positioner: På den ene side ”naturlig” udvikling af vores evne og færdigheder til beslutningstagen som følge af de udfordringer vi alle møder gennem livet. På den anden side, målrettet og systematisk træning af beslutningstagen.

Emnet for denne artikel er, hvorledes officererne selv opfatter udviklingen af beslutningstagen i og udenfor Forsvaret. Følgende spørgsmål tages op:

- Hvilke områder i livet udvikler beslutningstagen?
- Hvordan udvikler Forsvaret beslutningstagen?
- Hvilke sfærer er den af Forsvaret udviklede beslutningstagen relevant for?
- Påvirker Forsvarets udvikling af beslutningstagen denne i kvalitativ henseende?

Artiklen bygger på en mindre spørgeskemaundersøgelse gennemført på Forsvarsakademiets Stabskursus årgang 2002/2003 og årgang 2003/2004 (samt kvalitative dybdeinterview med nøglepersoner).

Artiklen er af eksplorativ karakter og har ikke til formål at komme med endelige konklusioner, der kan gøres til grundlag for beslutninger vedrørende Forsvarets uddannelsespraksis. Undersøgelserne, der ligger til grund for artiklen kan ses som afprøvning af nogle antagelser, idet der i tilrettelæggelsen af spørgeskema og interviewguide er nedlagt en række antagelser om, hvorledes militær beslutningstagen udvikles.

Et formål med artiklen er at vise, hvorledes udvikling af beslutningstagen er et emne, der kan gøres til genstand for yderligere diskussion, grundigere undersøgelser og muligvis på dette udvidede grundlag bidrage til udvikling af beslutningstagen i Forsvaret.

SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN: DELTAGERE OG FREMGANGSMÅDE

Juni 2003 gennemførtes en spørgeskemaundersøgelse blandt deltagerne på stabskursus på Forsvarsakademiet. Disse deltagere havde tidligere deltaget i den undersøgelse, der i dette

temanummer af Forum for Forsvarsstudier fremlægges under titlen ”Beslutningstageren på Stabskursus”. Kurset er den sidste del af Forsvarets officersuddannelse og retter sig mod personel der anses som egnede til at træde ind på Forsvarets øvre ledelsesniveauer. Ud af 55 mulige deltog 46 personer. Af disse var 4 kvinder og 42 mænd. Værnsvis fordeler de sig med 17 fra Hæren, 16 fra Søværnet, 8 fra Flyvevåbnet og 5 fra hjemmeværnet. Respondenternes gennemsnitsalder er 38 år. Respondenterne blev inden udfyldelsen af spørgeskemaet kort orienteret om undersøgelsens formål og indhold samt at deres besvarelse ikke var anonym, men ville blive behandlet fortroligt. Besvarelsen gennemførtes i plenum ved starten af et undervisningsforløb. Besvarelsen tog ca. 10 minutter.

Indsamling af data blev ligeledes foretaget på det efterfølgende hold (2003/2004). Besvarelsen blev dog ikke gennemført i plenum. Spørgeskemaerne uddeltes og besvarelserne indsamledes over de to følgende dage. Ud af 53 mulige er der behandlet besvarelser fra 42 personer. To besvarelser fra udenlandske studerende er ikke behandlet idet undersøgelsens reference er Danmark og det danske forsvar. De behandlede besvarelser fordeler sig på følgende måde: Alle er mænd. Der er 17 fra hæren, 12 fra søværnet, 8 fra flyvevåbnet og 5 fra hjemmeværnet. Gennemsnitsalderen er som det foregående år 38 år.

De to respondentgrupper er meget lig hinanden, dog optræder der 4 kvinder i den første dataindsamling hvor den anden indsamling kun inkludere mænd. Den samlede population ser således ud: 88 besvarelse, 84 mænd, 4 kvinder. 34 fra hæren, 28 fra søværnet, 16 fra flyvevåbnet, 10 fra hjemmeværnet. Gennemsnitsalderen er 38 år.

Spørgeskemaundersøgelsen er opbygget omkring 5 hovedspørgsmål, som i alt opløses i 55 enkelte spørgsmål. Hovedspørgsmålene er:

- Hvor stor betydning har erfaringer fra følgende områder haft for udviklingen af din evne til beslutningstagen?
- Hvordan har Forsvaret bidraget til din evne til beslutningstagen?
- Hvor stor betydning har Forsvaret haft for udvikling af din evne til beslutningstagen inden for følgende områder?
- I hvor høj grad har Forsvaret udviklet din evne til følgende typer beslutningstagen?
- I hvor høj grad har Forsvaret øget din risiko for følgende typer beslutningstagen?

Ud for hvert spørgsmål er der en række specificeringer af spørgsmålet, hvor der kan vælges mellem svarmulighederne:

- Ingen betydning
- Nogen betydning
- Betydning
- Stor betydning
- Afgørende betydning

Det første spørgsmål (Hvor stor betydning har erfaringer fra følgende områder haft for udviklingen af din evne til beslutningstagen?) har som mål at tegne en livshistorisk oversigt. Oversigten skal vise, hvordan respondenternes vægter forskellige dele af deres biografi i relation til udvikling af beslutningstagen.

Hvor det første spørgsmål går på biografiens betydning generelt, så går det andet spørgsmål specifikt på Forsvaret (Hvordan har Forsvaret bidraget til din evne til beslutningstagen?). Her spørges til de forskellige områder som Forsvaret har stillet respondenterne overfor i løbet af deres samlede tid i forsvaret.

Spørgsmålet ”Hvor stor betydning har Forsvaret haft for udvikling af din evne til beslutningstagen inden for følgende områder?” går på hvilke sfærer den militært udviklede evne til beslutningstagen er relevant i forhold til.

De to sidste spørgsmål: ”I hvor høj grad har Forsvaret udviklet din evne til følgende typer beslutningstagen?” og ”I hvor høj grad har Forsvaret øget din risiko for følgende typer beslutningstagen?” spørger indirekte ind til de typer af beslutningstagen som foreslås i den multiaspektive model (jf. den første artikel ovenfor). I den multiaspektive model skelnes mellem 1) den præetablerede struktureringsform, som kan forløbe hurtigt, men som også kan blive ureflekteret, 2) den flydende struktureringsform, som kan være kreativ, men som også kan blive for ustruktureret, og endelig 3) den elaborerende struktureringsform, som kan være velovervejet, men som også kan blive for omstændelig.

RESULTATER

Resultaterne fra de to dataindsamlinger (Hold 2002/2003 og Hold 2003/2004) be-handles samlet. Formålet med at gennemføre to dataindsamlinger har været at få en større datamængde, de eventuelle forskelle i besvarelsesgrupperne har ikke vores interesse her.

Erfaringsområdets betydning for udvikling af beslutningstagen

Den grundlæggende antagelse, der udgjorde baggrund for udformningen af det første spørgsmålsområde var, at officererne vil anføre, at deres beslutningsevne stammer fra hele deres liv. Således var der i spørgsmålet tilstræbt at dække hele livet, såvel kronologisk (voksenliv, ungdom, barndom) som gennem en række vigtige, men udvalgte sfærer (fx parforhold, militært arbejdsliv, foreningsliv, skolegang).

Generelt set bekræftes antagelsen om, at det er den brede biografi, der angives at have betydning. Der lægges både vægt på barndom, ungdom og voksenliv og de forskellige sfærer: Familie, fritid og arbejde er alle repræsenterede i svarene. Svarene har over hele området tyngden i området ”betydning”, ”stor betydning” og ”afgørende betydning”.

Det militære arbejdsliv i voksenlivet (over 25 år) tillægges størst betydning. 31,8% siger afgørende betydning, 60,2% stor betydning, 8,0% betydning og ingen svarer nogen eller ingen betydning.

Det militære arbejdsliv i ungdommen (15-25 år) tillægges lidt mindre betydning, men er det, der tillægges næstmest betydning. 18,2% tillægger det afgørende betydning, 53,4% stor betydning, 22,7% betydning, 2,3% nogen betydning og 1,1% ingen betydning.

Til sammenligning tillægges parforhold i voksenlivet følgende betydning: 5,7% afgørende betydning, 30,7% stor betydning, 42,0% betydning, 15,9% nogen betydning, 5,7% ingen betydning.

Som et kuriosum kan nævnes, at rejser i ungdommen tillægges mindst betydning. Dette er paradoksalt idet netop rejser i ungdommen ofte opfattes som dannelsesrejser og af andre tillægges stor betydning. Men om de generelt ikke tillægges betydning eller om respondenterne mere specifikt peger på beslutningstagen er svært at vide. Desuden er der muligvis heller ikke i respondenternes svar tænkt på længere rejser på egen hånd, men måske charterrejser over kort tid uden større indhold end rekreation.

**Tabel 1: Erfaringsområders betydning for udvikling af beslutningstagen.
Hold 2002/2003 og 2003/2004 sammenlagt. Opstillet i % af 88 besvarelser.**

Savner grundlag		Ingen betydning	Nogen betydning	Betydning	Stor betydning	Afgørende betydning
	Voksenliv					
0,0	Parforhold	5,7	15,9	42,0	30,7	5,7
20,5	At være far/mor	4,5	8,0	20,5	37,5	9,1
36,4	Civilt arbejdsliv	17,0	9,1	22,7	13,6	1,1
0,0	Militært arbejdsliv	0,0	0,0	8,0	60,2	31,8
6,8	Foreningsliv	13,6	29,5	28,4	21,6	0,0
2,3	Sport/idræt	13,6	29,5	36,4	15,9	2,3
29,5	Tjenesteligt udlandsophold	3,4	10,2	17,0	30,7	9,1
0,0	Rejser	35,2	27,3	27,3	10,2	0,0
	Ungdom					
3,4	Parforhold	21,6	33,0	31,8	9,1	1,1
63,6	At være far/mor	14,8	4,5	3,4	13,6	0,0
21,6	Civilt arbejdsliv	10,2	21,6	33,0	13,6	0,0
2,3	Militært arbejdsliv	1,1	2,3	22,7	53,4	18,2
11,4	Foreningsliv	19,3	19,3	31,8	18,2	0,0
3,4	Sport/idræt	17,0	25,0	36,4	13,6	4,5
65,9	Tjenesteligt udlandsophold	10,2	4,5	9,1	8,0	2,3
2,3	Rejser	28,4	28,4	27,3	13,6	0,0
9,1	Uorg. tid alene	18,2	36,4	27,3	9,1	0,0
4,5	Uorg. tid m. unge	5,7	34,1	36,4	19,3	0,0
0,0	Skolegang	1,1	22,7	54,5	21,6	0,0
	Barndom					
1,1	Familieliv	4,5	13,6	40,9	29,5	10,2
11,4	Foreningsliv	11,4	34,1	27,3	13,6	2,3
21,6	Arbejde	19,3	26,1	21,6	10,2	1,1
1,1	Skolegang	2,3	31,8	38,6	25,0	1,1
12,5	Uorg. tid alene	17,0	29,5	34,1	6,8	0,0
9,1	Uorg. tid m. børn	5,7	23,9	39,8	20,5	1,1

Militære erfaringsområders betydning for udvikling af beslutningstagen

Spørgsmålet vedrørende Forsvarets indflydelse på beslutningstagen er baseret på en antagelse om, at problemstillingen kan deles op i områderne: Uddannelse, træning og erfaring fra praksis. Disse områder er igen splittet op i underpunkter.

Det generelle billede er, at respondenterne lægger mest vægt på deres erfaringer fra praksis, men at de også regner træning og uddannelse for vigtigt i deres udvikling.

Erfaring med beslutningstagen som leder er det område, der vægtes højest: 38,6% svarer afgørende betydning, 51,1% stor betydning, 8,0% betydning, 2,3% nogen betydning og 0% ingen betydning. Vedrørende daglig tjeneste, der overlapper spørgsmålet om erfaring med ledelse, svares der: 22,7% afgørende betydning, 58,0% stor betydning, 18,2% betydning og 0% svarer nogen eller ingen betydning.

Øvelsesvirksomhed har fordelingen: 22,7% afgørende betydning, 58,0% stor betydning, 15,9% betydning, 3,4% nogen betydning og 0% svarer ingen betydning.

Sergent- og officersuddannelserne vægtes også højt, men dog lavere end såvel praksis som øvelser. Ser man på den kronologiske rækkefølge af de 4 uddannelsestrin (sergentuddannelse efterfulgt af OGU, VUT I som VUT II), fremkommer der en jævnt faldende tendens med hensyn til, hvor stor betydning respondenterne tillægger uddannelsestrinnet. Sergentuddannelsen tillægges størst betydning, efterfulgt af OGU, VUT I. Mindst betydning tillægges VUT II der kommer sidst i respondenternes uddannelsesforløb.

Værdierne vedrørende VUT II skal ses i perspektivet, at respondenterne, da de afgiver deres besvarelser, netop befinder sig ved afslutningen af dette uddannelsestrin. Dermed kan de på den ene side ikke retrospektivt se værdien, således som de kan vedrørende de andre spørgsmålsområder. På den anden side har de forløbet tæt på, og da det er det sidst forekomne, kan det måske fremstå tydeligere end de andre områder.

Indlæring af regler og indlæring af procedurer vægtes relativt lavere, men tillægges dog stadig betydning. Således er der 23,9%, der tillægger indlæring af procedurer stor betydning og 2,3% tillægger indlæring af regler afgørende betydning. Henholdsvis 4,5% og 9,1% tillægger ikke indlæring af procedurer og regler betydning.

Der er ikke nogen områder, der helt falder ved siden af og generelt ikke tillægges betydning. Det dog interessant at på spørgsmålet om betydningen af øvelse af beslutningstagen svarer 6,8% ingen betydning, 29,5% nogen betydning, 42,0% betydning, 19,3% stor betydning og 1,1% afgørende betydning. Et relativt lavt resultat altså, hvad angår direkte øvelse af beslutningstagen.

Tabel 2: Militære erfaringsområders betydning for udvikling af beslutningstagen. Hold 02/03 og 03/04 sammenlagt. Opstillet i % af 88 besvarelser.

Savner grundlag		Ingen betydning	Nogen betydning	Betydning	Stor betydning	Afgørende betydning
0,0	Øvelsesvirks.	0,0	3,4	15,9	58,0	22,7
0,0	SG uddannelse	1,1	10,2	27,3	51,1	10,2
67,0	RESOF uddannelse	3,4	2,3	6,8	17,0	3,4

4,5	OGU	5,7	4,5	30,7	45,5	9,1
1,1	VUT I	3,4	11,4	31,8	40,9	11,4
1,1	VUT II	3,4	17,0	37,5	31,8	9,1
2,3	FMLP kurser	12,5	27,3	44,3	13,6	0,0
1,1	Daglig tjeneste	0,0	0,0	18,2	58,0	22,7
19,3	International Tjeneste	9,1	3,4	14,8	36,4	17,0
1,1	Indlæring af procedurer	4,5	23,9	45,5	23,9	1,1
2,3	Indlæring af regler	9,1	34,1	37,5	14,8	2,3
4,5	Beslutninger i operationer	2,3	6,8	17,0	43,2	26,1
3,4	Planlægning i operationer	2,3	12,5	31,8	38,6	11,4
0,0	Beslutninger som leder	0,0	2,3	8,0	51,1	38,6
1,1	Beslutninger på manuelt niveau	14,8	39,8	31,8	10,2	2,3
1,1	Øvelse af beslutningstagen	6,8	29,5	42,0	19,3	1,1
0,0	Udvikling af Faglig ekspertise	0,0	13,6	52,3	31,8	2,3
4,5	Formidling af mål	1,1	11,4	53,4	25,0	4,5
0,0	Forbilleder	4,5	23,9	29,5	38,6	3,4

Den militært udviklede beslutningstagnings relevans for forskellige sfærer

Det tredje hovedspørgsmål afsøger, om den militært udviklede beslutningstagen i højere grad er knyttet til nogle sfærer end andre. De første tre sfærer bygger på hypotesen, at den militære officers arbejde kan opdeles i arbejdet som kriger, arbejdet som diplomat og arbejdet som administrator¹. Dernæst spørges til to områder uden for det militære felt: Beslutningstagen i det civile erhvervsliv og beslutningstagen i familie og fritid.

Ikke overraskende er der en markant størst anerkendelse af den militært udviklede beslutningstagens relevans for arbejdet som kriger. På de andre områder tillægges den militære udvikling dog også stor betydning.

Tabel 3: Militært udviklet beslutningstagens relevans for forskellige sfærer. Hold 02/03 og 03/04 sammenlagt. Opstillet i % af 88 besvarelser.

Savner grundlag		Ingen betydning	Nogen betydning	Betydning	Stor betydning	Afgørende betydning
0,0	Kriger i FSV	1,1	2,3	12,5	40,9	43,2
0,0	Diplomat	0,0	6,8	35,2	50,0	8,0

¹ Denne beskrivelse af officerens forskellige roller har opnået en vis udbredelse i Forsvaret. Ifølge J.P. Madsen, Institut for Militærpsykologi, stammer modellen oprindeligt fra daværende Forsvarschef General Lyng.

	i FSV					
1,1	Virksomleder i FSV	2,3	8,0	31,8	48,9	8,0
50,0	Civilt erhvervsliv	3,4	5,7	18,2	20,5	2,3
0,0	Familie og fritid	3,4	13,6	45,5	36,4	1,1

Forsvarets påvirkning af beslutningstagningen i positiv og negativ retning

De sidste 6 spørgsmål spørger direkte ind til de positive (hurtig, kreativ, velovervejet) og de negative (ureflekteret, omstændelig, ustruktureret) forarbejdningsmåder som indgår i den multiaspektive analysemodel.

Respondenterne fremhæver her især Forsvarets betydning for udvikling af evnen til hurtig beslutningstagen: 34,1% svarer afgørende betydning, 52,3% stor betydning, 10,2% betydning, 2,3% nogen betydning og 0% ingen betydning. Den negative side af den hurtige beslutningstagen, nemlig den ureflekterede beslutningstagen, mener respondenterne ikke, at Forsvarets har øget deres risiko for i særlige høj grad, dog svares der inden for hele spektret: 1,1% afgørende betydning, 11,4% stor betydning, 15,9% betydning, 44,3% nogen betydning og 26,1% ingen betydning. Man bemærker dog, at over en fjerdedel (28,4%) anfører, at Forsvaret har haft en mere eller mindre markant betydning her.

De to andre negative områder omstændelig og ustruktureret beslutningstagen scorer heller ikke højt, men stadig er der 34,1%, der svarer, at Forsvaret har haft betydning for øget risiko for omstændelig beslutningstagen, og 15,9% svarer stor betydning. Et af resultaterne af dette spørgsmål er, at respondenterne tilsyneladende oplever kategorierne som meningsfulde, og at de fordeler deres svar over hele spektret, men at man ikke kan se et stereotyp billede af kvaliteten i den militært udviklede beslutningstagen. Dog er der som nævnt med en pil mod den hurtige beslutningstagen.

Tabel 4: Forsvarets udvikling af beslutningstagen i positiv og negativ retning. Hold 02/03 og 03/04 sammenlagt. Opstillet i % af 88 besvarelser.

Savner grundlag		Ingen betydning	Nogen betydning	Betydning	Stor betydning	Afgørende betydning
1,1	Hurtig beslutning	0,0	2,3	10,2	52,3	34,1
1,1	Kreativ beslutning	2,3	22,7	40,9	27,3	5,7
1,1	Velovervejet b.	0,0	0,0	20,5	62,5	15,9
1,1	Ureflekteret b.	26,1	44,3	15,9	11,4	1,1
1,1	Omstændelig b.	18,2	27,3	34,1	15,9	3,4
2,3	Ustruktureret b.	44,3	40,9	11,4	1,1	0,0

FORSVARETS UDVIKLING AF BESLUTNINGSTAGEN

Respondenterne anerkender, at beslutningstagen udvikles gennem hele livet og i mange forskellige sammenhænge. Beslutningstagen udvikles i deres selvforståelse både i barndom, ungdom og

voksenliv og i såvel familie som fritid og arbejdsliv. Den undersøgte gruppe af kaptajner og kaptajnløjtnanter på stabskursus tillægger dog Forsvaret stor betydning for udviklingen af deres beslutningstagen.

På denne baggrund er det interessant, hvad det er Forsvaret gør for at udvikle beslutningstagen.

Hvis vi kun ser efter de steder, hvor begrebet beslutningstagen optræder, er det overraskende og provokerende svar, at Forsvaret formelt set ikke gør noget for at udvikle beslutningstagen. Beslutningstagen står ikke på skoleskemaerne eller øvelseslisterne. Det er simpelthen ikke et selvstændigt område i den danske militære uddannelsesterminologi. Forsvaret har ikke egentlig uddannelsespolitik på området beslutningstagen.

Det betyder dog ikke, at det ikke er et område der trænes og udvikles alligevel - det sker blot i andre sammenhænge og under andre overskrifter, og som vi også kan se af ovenstående resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, er beslutningstagen ikke et område man har svært ved at forholde sig til.

Understøttet af besvarelserne fra spørgeskemaet ser vi, at Forsvaret udvikler beslutningstagen i form af erfaringsdannelse gennem øvelsesvirksomhed. Samtidig sker der en væsentlig udvikling gennem gennemførelsen af tjenesten, ifølge respondenterne er denne den vigtigste.

Den formelle skoling i beslutningstagen er den, der fra respondenterne lægges mindste vægt på, men det er måske også den, der er vanskeligst at genkende som træning i beslutningstagen. Det er væsentligt at holde sig for øje, at begrebet beslutningstagen ikke er integreret i militær uddannelse og træning. Dette medfører som sagt, at vi ikke kan se træningen i beslutningstagen, hvis vi kun ser efter dette begreb. Hvis forlader begrebet og i stedet ser efter indholdet kan vi imidlertid iagttage formel træning i beslutningstagen flere steder.

I hæren fremhæves feltreglementet som grundlaget for beslutningstagen. Anvendelse af feltreglementet trænes i taktikundervisningen på Hærens officersskole. Denne træning er - set med beslutningstræningsbriller - træning af elaborerende beslutningstagen - altså velovervejende og gennemtænkende fremgangsmåde. På Stabskursus trænes den operative analysemodel. Dette er ligeledes træning i velovervejet, elaborerende beslutningstagen. På Fakultet for Militærpsykologi, Ledelse og Pædagogik gennemføres kurser i ledelse, hvor der trænes en beslutningsmodel kaldet "VED-KAN-VIL-GØR", der også er træning af den velovervejede, elaborerende beslutningstagen.

Der refereres også til disse modeller i interview med beslutningstagere (se foregående artikel). I undervisningen relateres de dog ikke eksplicit til begrebet beslutningstagen. I stedet anvendes termen analysemodeller.

PERSPEKTIVERING

Vi kan se fra spørgeskemabesvarelserne, at der lægges relativ lille vægt på den militære uddannelses udvikling af beslutningstagen. Dette kunne pege på, at dette er et område, der kan udvikles til at supplere den erfaringsbaserede udvikling i højere grad end nu. Deltagerne i uddannelsen ville blive mere opmærksomme på egen og andres beslutningstagen, hvis man i træningen af de elaborerende modeller ekspliciterede og reflekterede, at der var tale om træning i

beslutningstagen. På denne baggrund ville det også være muligt at diskutere den velovervejede, elaborerende beslutningstagnings fordele og begrænsninger. Det kan også overvejes, om ikke den hurtige, præetablerede og den kreative, flydende strukturering i beslutningstagen med fordel kan medinddrages i den formelle træning.

-o0o-

REFERENCER

- Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E.** (1998): Decision Making under stress. Washington, DC: Amer. Psychol. Ass.
- Cohen, M. S. et al** (2000): Training Critical Thinking for the Battlefield. Volume I, II, III. Arlington VA: Cognitive Technologies.
- Gilhooly, K. J. et al** (1990)(eds.): Lines of Thinking: Reflections on the Psychology of Thought. Vol. 2. N.Y.: Wiley.
- Janis, I. L. & Mann, L.** (1977): Decision Making. N.Y.: Free Press.
- Storr, J.** (2003): The Commander as Expert. In Potts, D. (ed.): The Big Issue: Command and Control in the Information Age. London, UK: Strategic and Combat Studies Institute.
- Wheeler, D. D. & Janis, I. L.** (1980): A Practical Guide for Making Decisions. N.Y.: Free Press.